

ANTONIO AUGUSTO DE SOUZA SUIZU

**A SEGREGAÇÃO DA ANÁLISE CADASTRAL NA ANÁLISE DE CRÉDITO EM
FINANCIAMENTOS DE VEÍCULOS**

CURITIBA

2011

ANTONIO AUGUSTO DE SOUZA SUIZU

**A SEGREGAÇÃO DA ANÁLISE CADASTRAL NA ANÁLISE DE CRÉDITO EM
FINANCIAMENTOS DE VEÍCULOS**

Monografia apresentada ao departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de especialista do curso de Pós-graduação em Gestão de Negócios em 2010.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA

2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares, que através de suas experiências e exemplos de determinação, foram estímulo para minha perseverança e garra nesse trajeto, me impulsionando a lutar por meus objetivos.

Meus agradecimentos por terem aceitado se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo-me a oportunidade concretizar mais este sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me dado força e sabedoria para alcançar mais este objetivo. A Ele, por permitir que os obstáculos nunca fossem maiores do que a minha capacidade em superá-los.

A todos os professores que estiveram presentes e contribuíram nesta jornada, pela dedicação com que ministraram suas disciplinas e infinita paciência no processo de transmissão do conhecimento.

Aos amigos que conheci no curso, que estiveram juntos nos momentos difíceis e nos desafios que surgiram, que com sua amizade e infinita energia, possibilitaram a superação em todos os aspectos.

A família, que em todas as dificuldades esteve pacientemente ao meu lado. Sem seu irrestrito apoio e carinho jamais teria conseguido alcançar o resultado e concluir mais esta etapa.

RESUMO

Suizu, Antonio Augusto de Souza. A segregação da análise cadastral na análise de crédito em financiamentos de veículos. O presente trabalho monográfico é produto de estudo bibliográfico baseado no processo usual de análise de crédito e fundamentado no estudo de caso da implantação de uma área de análise cadastral na instituição pesquisada. A gestão de risco nas instituições financeiras, apesar de não ser recente, ainda caminha a passos lentos. Dessa forma, é feita a exposição dos conceitos de risco e conflitos possíveis entre as equipes de *staff* e vendas. O processo usual de análise de crédito é descrito detalhadamente, ressaltando as habilidades necessárias ao desempenho da função de analista de crédito. Além disso, também são detalhados os cinco C's do crédito, conceitos fundamentais para o aprofundamento do tema. O foco em fraudes está presente em todo o trabalho. A pesquisa realizada buscou conceitos jurídicos, visando uma melhor compreensão, além das ações realizadas na prática de prevenção e combate a fraudes pelas empresas. A acirrada concorrência no mercado de financiamento de veículos expõe a necessidade de melhoria dos processos atuais. Dessa forma, a oportunidade de alteração do fluxo usual embasado no estudo de caso apresentado, identifica de modo pontual os possíveis ganhos com a mudança do processo e os confirma com a demonstração dos resultados obtidos. A metodologia empregada na presente monografia foi uma pesquisa qualitativo-descritiva, utilizando o estudo de caso e pesquisa bibliográfica como material de apoio para fundamentação da proposta do fluxo usual de análise de crédito utilizado pelas instituições financeiras.

Palavras-chave: gestão de riscos; crédito; fraude; financiamento; cadastro.

ABSTRACT

Suizu, Antonio Augusto de Souza. Segregation of analysis of data and documents in credit analysis in vehicle financing. *This monograph is the product of literature based on the usual process of credit analysis and case study based on the deployment of an area of data verification in the institution studied. Risk management in financial institutions, although not recent, still going slowly. Then, the exposure is showed through the concepts of risk and possible conflicts between teams and sales staff. The usual process of credit analysis is described in detail, highlighting the skills necessary to perform the role of credit analyst. In addition, detailed the five C's of credit, important concepts for understanding. The focus on fraud is present throughout the work. The survey sought legal concepts, seeking a better understanding, in addition to actions taken in practice to prevent and combat fraud in companies. The strong competition in the auto finance exposes the need for improving current processes. So, the opportunity to change the usual flow in the case study, identifies certain point in time the possible gains from the change process and confirmed by the demonstration of results. The methodology used in this study was a qualitative-descriptive study, using the case study and literature as background material for reasons for the proposal of the usual flow of credit analysis used by financial institutions.*

Key-Words: *risk management; credit; fraud; loans; registration.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	10
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.3	OBJETIVOS	12
1.3.1	Objetivo geral	12
1.3.2	Objetivos Específicos	12
1.4	JUSTIFICATIVA	12
1.5	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.5.1	Metodologia da pesquisa.....	13
1.5.1.1	Quanto à abordagem do problema.....	14
1.5.1.2	Quanto aos objetivos da pesquisa.....	14
1.5.1.3	Quanto aos procedimentos da pesquisa	14
1.6	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	15
1.7	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	16
2	OS RISCOS FINANCEIROS E A GESTÃO DE RISCO	17
2.1	OS TIPOS DE RISCOS FINANCEIROS	17
2.1.1	Risco de mercado.....	17
2.1.2	Risco de crédito.....	17
2.1.3	Risco de operacional	18
2.1.4	Risco de liquidez	18
2.1.5	Risco jurídico	18
2.1.6	Risco de fator humano	19
2.2	CONTRATOS DE EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS	19
2.3	O RISCO DE CRÉDITO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS.....	19
2.4	A ANÁLISE DE CRÉDITO E O PROCESSO CREDITÍCIO.....	20
2.5	CONFLITO ÁREA DE CRÉDITO X ÁREA DE VENDAS.....	21
3	A ANÁLISE DE CRÉDITO	25
3.1	O RISCO NA VISÃO DA ANÁLISE DE CRÉDITO	25

3.2	OS FATORES CONFIANÇA E SEGURANÇA	26
3.3	BOM SENSO E <i>FEELING</i>	27
3.4	A OPERAÇÃO E O TOMADOR DO EMPRÉSTIMO	27
3.5	RISCOS E GARANTIAS	28
3.6	OS CINCO C'S DO CRÉDITO	30
3.6.1	Caráter.....	31
3.6.2	Capacidade	33
3.6.3	Capital	34
3.6.4	Condições.....	35
3.6.5	Colateral	36
4	A SEGREGAÇÃO DA ANÁLISE CADASTRAL DA ANÁLISE DE CRÉDITO .37	
4.1	O PROJETO DE SEGREGAÇÃO DA ANÁLISE CADASTRAL.....	38
4.1.1	Atividades do analista de cadastro	38
4.1.2	Atividades do analista de crédito	39
4.2	O RISCO OPERACIONAL DE FRAUDE.....	40
4.3	ANÁLISE DOCUMENTAL	42
4.4	ENTREVISTA TELEFÔNICA	43
4.5	CONFIRMAÇÃO CADASTRAL “ <i>IN LOCO</i> ”	45
4.6	<i>CREDIT SCORING, BEHAVIOUR SCORE</i> E ESCORE DE FRAUDES ...	45
4.7	TREINAMENTO E “ <i>FEEDBACK</i> ”	47
4.8	RESULTADOS	48
4.8.1	Gráfico Fraudes x Contratos.....	48
4.8.2	Análise do percentual de fraudes por contratos	49
4.8.3	Gráfico Saldo suspeitas de fraudes x saldo das análises.....	49
4.8.4	Análise do percentual de fraudes evitadas	50
4.8.5	Gráfico tempo de resposta	50
4.8.6	Análise do tempo de resposta	51
4.8.7	Gráfico taxa de aprovação e taxa de contratação	51
4.8.8	Análise da taxa de aprovação e taxa de contratação	51
5	CONCLUSÃO	53

6	REFERÊNCIAS.....	55
7	ANEXOS	57
	Anexo I – Fluxo de análise anterior a segregação	57
	Anexo II – Fluxo de análise proposto – Análise segregada.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fraudes x Contratos	48
Gráfico 2 - Saldo suspeitas de fraudes x saldo das análises	49
Gráfico 3 - Tempo de resposta.....	50
Gráfico 4 - Taxa de aprovação e taxa de contratação.....	51

1 INTRODUÇÃO

O aumento da concorrência no mercado de financiamento de veículos, atrelado a necessidade das instituições financeiras em melhorar seus processos de concessão de crédito, adaptando-os as novas realidades, mostra-se como o mais novo desafio para as áreas de gestão de risco.

As exigências do mercado, como avaliação e respostas rápidas, ao mesmo tempo em que o volume de fraudes documentais e ideológicas aumenta, obrigam a adaptações dentro da área de crédito. A avaliação anterior, preocupada apenas com a capacidade de pagamento do tomador está ultrapassada. O momento exige um aprofundamento da análise até os níveis pessoais.

Neste novo formato, equipe vem especializando-se em análises cadastrais, incorporando esta etapa ao fluxo normal de concessão de crédito. Ainda, mesmo com o aumento das atividades, exige-se uma redução no tempo de avaliação de cada proposta, tornando mais dinâmico o processo e a velocidade da resposta do financiamento para o proponente.

Com este desafio, procuraremos demonstrar neste trabalho de pesquisa e estudo de caso a implantação de uma área de prevenção a fraudes, segregando o trabalho de análise e concessão em crédito e cadastro.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O concorrido mercado de compra e venda de veículos, novos e usados, tem gerado o aumento na demanda por crédito. As financeiras, atuando em parceria com as revendas de veículos batalham entre si pela conquista dos clientes. Entretanto, uma vez que a taxa não é mais o diferencial oferecido, pois todos os *players* utilizam tabelas muito similares, temos como fatores decisivos o tempo de resposta e a relação comercial da financeira com a loja.

Assim, uma vez que o tempo para as análises cadastral e de crédito são cada vez mais escassos, as financeiras e bancos são freqüentes alvos de fraudadores, que alteram documentos ou utilizam-se de documentos de terceiros na aquisição do bem.

Conforme Rebelo Filho e Falat (2003, p. 15), as fraudes ocorrem devido:

A inexperiência e desconhecimento sobre as características de segurança do documento são fatores incentivadores para a ocorrência de fraudes, haja vista a facilidade encontrada pelos estelionatários no momento de apresentação e acatamento desses documentos adulterados. [...] A regulamentação das características deste documento deu-se a partir da aprovação da Lei 7.116 de agosto de 1983, e posteriormente do Decreto 89.250 de 27.12.1993, da Lei 9.049 de 18.05.1995 e Lei 9.454 de 07.04.1997.

Dessa forma, quanto menor o tempo dispendido para análise e validação de determinado documento e seu portador, maior será o risco de fraude na operação.

Crouhy (2004, p. 35), conceitua fraude: “quando um negociante ou outro funcionário intencionalmente falsifica e representa enganosamente os riscos incorridos em uma transação”.

É comum em grandes empresas que exista uma área especialista em analisar riscos. Entretanto, muitos autores não fazem distinção entre a análise cadastral e a análise de crédito. Para eles, ambas são etapas da análise creditícia, conforme Wolfgang Kurt Schrickel (2000, p. 97). Contrariamente, uma vez que os riscos são distintos, risco de crédito e risco operacional, sua análise segregada permite a empresa, quando corretamente aplicada e implantada, ganhos na qualidade final dos cadastros, diminuição do tempo de resposta da proposta de financiamento e automatização independente dos fluxos de análise (cadastro e/ou crédito).

Simplificadamente, a análise cadastral deve confirmar as três seguintes indagações:

- a) O proponente recebe o quanto declara receber?
- b) O proponente reside onde afirma residir?
- c) O proponente trabalha onde informa trabalhar?

Consequentemente, a análise de crédito deverá aprofundar-se nos aspectos financeiros do cliente, levando-se em conta aí os habituais cinco C's do crédito.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando então a situação apresentada na seção anterior, a questão de pesquisa que se intenciona investigar é a seguinte:

Que vantagens competitivas provêm da segregação entre a análise de crédito e a análise cadastral e em que momento dentro dos fluxos de aprovação elas são mais relevantes?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Documentar a vantagem em segregar a análise cadastral da análise de crédito, evidenciando os benefícios ocorridos na área de risco do **Banco Experimental¹** entre 2009 e 2010.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Discorrer sobre a concessão de crédito, suas peculiaridades e conceitos, citando sucintamente o trabalho dos principais autores;
- b) Discorrer sobre as técnicas de prevenção à fraudes em financiamentos de veículos;
- c) Identificar e os possíveis ganhos em tempo de resposta após a implantação da segregação dos fluxos de análise cadastral e de crédito ocorridos na área de risco do Banco Experimental em 2009.

1.4 JUSTIFICATIVA

Conforme Beuren (2008, p. 66):

[...]a escolha do tema de pesquisa deve basear-se nos critérios de relevância, exeqüibilidade e oportunidade, além da adaptabilidade ao conhecimento do estudante sobre a área na qual o assunto se subordina.

¹ Nome fictício. A instituição pesquisada não autorizou a divulgação do nome da empresa.

Sobre a **relevância** da pesquisa, o assunto está em pauta quando tratamos da segurança das empresas financeiras. Neste aspecto, as fraudes em financiamentos de veículos prejudicam toda a estrutura do negócio, uma vez que não podemos tratá-las como inadimplência comum, face nenhum pagamento ou negociação ser efetuada, tendo acrescido à conta além do custo do bem financiado, toda a estrutura montada para seu atendimento.

A **exeçüibilidade** refere-se a possibilidade de implantação do objeto alvo da pesquisa, a separação da análise cadastral da análise de crédito no processo decisório. Tal tese é comprovada, uma vez que a instituição pesquisada adotou o método com sucesso e vem aprimorando o processo nos últimos dois anos. Além disso, outras empresas financeiras adotaram variações desta medida em suas rotinas, ratificando sua operacionabilidade.

Quanto à **oportunidade**, observamos que a documentação deste estudo permitirá um aprofundamento do debate em torno do tema. Como existe um grande interesse no assunto prevenção à fraudes e pouca bibliografia, nota-se a necessidade de preenchimento destas lacunas. Desta forma, o estudo não somente ocupará a função acadêmica como também servirá aos profissionais de crédito, fraudes e gestores de risco.

Finalmente, o quesito **adaptabilidade** relaciona-se com os conhecimentos do investigador e sua experiência no assunto abordado. Dessa forma, justifica-se a presente pesquisa, pois o tema tem sido alvo profissional do pesquisador nos últimos anos, com a participação no projeto objeto de estudo desta monografia.

1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.5.1 Metodologia da pesquisa

Seguindo o que recomenda Beuren (2008, p. 67) para monografias em contabilidade, a metodologia de pesquisa será descrita aqui, como seção da introdução, face sua menor complexidade. Ainda segundo a autora, as categorias de pesquisa são as seguintes: quanto aos objetivos, aos procedimentos e à abordagem do problema.

1.5.1.1 Quanto à abordagem do problema

Neste aspecto, observa-se que um estudo pode ter abordagem qualitativa ou quantitativa. Comprovando a utilização de instrumentos estatísticos nas pesquisas quantitativas como sua principal característica, Beuren (2008, p. 93) menciona:

Torna-se bastante comum a utilização da pesquisa quantitativa em estudos de comportamento ou *survey* [...]. A utilização dessa tipologia de pesquisa torna-se bastante relevante à medida que se utiliza de instrumentos estatísticos desde a coleta, até a análise e o tratamento dos dados.

Dessa forma, temos a confirmação de que o estudo em questão classifica-se como **qualitativa** quanto à abordagem do problema, face o caráter social da pesquisa e a inexistência do emprego de instrumentos estatísticos em sua elaboração.

1.5.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa

Conforme Beuren (2008, p. 80): “[...] quanto aos objetivos, o estudante poderá enquadrar seu trabalho monográfico como uma pesquisa exploratória, descritiva ou explicativa”.

Como um dos objetivos do presente estudo é a documentação do projeto realizado no caso em questão, sem interferência do pesquisador, classifica-se esta monografia como **descritiva**, haja vista a identificação do objetivo da pesquisa deste trabalho com os conceitos apresentados e explorados pela autora.

1.5.1.3 Quanto aos procedimentos da pesquisa

Conforme cita Beuren (2008, p. 84):

A pesquisa do tipo estudo de caso caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de um único caso. Esse estudo é preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico.

Desta forma, temos a caracterização deste estudo quanto ao procedimento da pesquisa como um **estudo de caso** e **pesquisa bibliográfica**. Serão analisados os números apresentados pela instituição financeira foco do estudo quanto ao combate e prevenção à fraudes, sua variação histórica e relatórios de produtividade nas áreas de análise de crédito e controle.

Além disso, teremos parte do estudo utilizando o procedimento de pesquisa bibliográfica, em face de utilização de referenciais teóricos, mediante consulta a materiais já elaborados. Ainda segundo Beuren (2008, p. 87), “o estudante, na elaboração do trabalho monográfico, sempre se valerá deste tipo de pesquisa”.

1.6 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O banco Experimental atua no mercado de financiamento de veículos há muitos anos. Está presente em todas as regiões do Brasil com forte atuação nas regiões Sul e Sudeste. Não entra como primeira opção de banco parceiro na grande maioria das lojas e revendas de veículos, estando esta forma, mais sujeita a ação de fraudadores e tentativas de golpes, além de receber propostas de crédito não aprovadas em uma primeira tentativa.

O estudo de caso será efetuado com base no projeto de segregação da análise cadastral da análise de crédito, iniciado em 2008 e implantado definitivamente em 2009, pelas áreas de gerenciamento de risco e portfólio do banco. Desta época teremos todos os relatórios gerenciais das áreas de suporte, com a descrição do processo e dos resultados, além de outras informações obtidas diretamente junto as novas equipes de análise cadastral e prevenção à fraudes, como inadimplência por analista, tempo de resposta, produtividade, índice de suspeitas e taxa de aprovação.

Apesar de atualmente o trabalho continuar neste formato, utilizar-se-á para as análises os relatórios do período de janeiro de 2008 a dezembro de 2009, números com os quais poderemos verificar toda a variação nas fases de implantação, estabilização e aperfeiçoamento do projeto.

A limitação a que o estudo estará sujeito será quanto à disponibilização dos relatórios para análise pela organização.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está estruturada da seguinte forma:

Na seção 1 é apresentada a introdução da pesquisa, que possibilita ao leitor o conhecimento sobre o tema e é caracterizado o problema e questão da pesquisa, os objetivos geral e específicos, além das definições operacionais, a justificativa, a coleta de dados e a delimitação e a organização do trabalho.

Na seção 2 é abordado conceitos sobre gestão de riscos financeiros e informações relevantes para a compreensão do trabalho, com um aprofundamento no risco de crédito e na organização de uma estrutura de concessão.

A seção 3 discorre sobre a análise de crédito manual e subjetiva, feita sob a visão de analistas de crédito. Conceitos relevantes, como os 5 C's do crédito, risco e garantia, além de fatores como bom senso e feeling, são apresentados nesta seção.

Na seção 4, temos o estudo de caso do projeto de segregação da análise cadastral pesquisado. É feita a explanação sobre a divisão de atividades, o escopo e delimitação das obrigações dos times de crédito e cadastro e, finalmente, os resultados atingidos.

Na seção 5 é feita a análise e conclusão do trabalho e apresenta algumas sugestões.

Finalmente, são apresentados as referências utilizadas neste trabalho de pesquisa e os anexos que auxiliam na compreensão da monografia: A segregação da análise cadastral na análise de crédito em financiamentos de veículos.

2 OS RISCOS FINANCEIROS E A GESTÃO DE RISCO

Apesar do conceito de risco não ser novo, a gestão de riscos é muito recente. Ferreira (1999, p. 1772) define risco como: “Situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho”. Nas instituições financeiras o gerenciamento de riscos de uma forma mais profissional a partir dos anos noventa no Brasil.

Para uma melhor compreensão do risco em uma corporação, apresentaremos uma classificação comumente utilizada pelos autores, que os subdividem em: risco de mercado, risco de crédito, riscos de liquidez, riscos operacionais, riscos legais ou jurídico e risco de fator humano.

É importante ressaltar que os riscos normalmente têm uma correlação e que devem ser gerenciados conjuntamente, sendo praticamente impossível a manutenção direta em um risco específico, uma vez que uma alteração afeta todo o sistema.

2.1 OS TIPOS DE RISCOS FINANCEIROS

2.1.1 Risco de mercado

De acordo com Crouhy (2004, p. 33) “O risco de mercado é o risco de que mudanças nos preços e nas taxas no mercado financeiro reduzam o valor das posições de um banco”.

2.1.2 Risco de crédito

O *risco de crédito*, objeto de nosso estudo, abrange a possibilidade da qualidade do crédito concedido a uma contraparte sofrer redução na confiabilidade de pagamento e, com isso, perder valor.

A inadimplência, quando o devedor deixa de honrar seus compromissos, é o caso extremo. Por outro lado, a simples possibilidade de inadimplência ou “inadimplência potencial”, já faz com que ativos emprestados percam valor.

Comumente, o valor perdido referente a inadimplência potencial é muito menor do que o valor nominal da negociação, pois se considera que pagamentos parciais serão realizados por parte do tomador.

Acrescentando, Jorion (2003, p. 15), afirma que “o risco de crédito surge quanto as contrapartes não desejam ou não são capazes de cumprir suas obrigações contratuais”.

2.1.3 Risco de operacional

A exceção decorre das fraudes em operações de crédito, que são consideradas *riscos operacionais*. Os riscos operacionais envolvem a operacionalização de determinado negócio.

Crouhy (2004, p. 35) cita que:

Risco operacional se refere a perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, falha da gerência, controles defeituosos, fraude e erro humano [...]. O risco operacional inclui “fraude”, por exemplo, quando um negociante ou outro funcionário intencionalmente falsifica e representa enganosamente os riscos incorridos em uma transação.

2.1.4 Risco de liquidez

Risco de liquidez está relacionado a capacidade de determinada instituição financeira de levantar o caixa necessário para honrar seus compromissos e satisfazer as retiradas de capital.

2.1.5 Risco jurídico

O *Risco jurídico* aparece quando uma contraparte ou acionista aciona o banco visando evitar o cumprimento de suas obrigações. Ou ainda, quando alterações na legislação tributária são realizadas e possibilitam questionamentos jurídicos quanto ao formato contratado.

2.1.6 Risco de fator humano

Finalmente, *riscos de fator humano* relacionam-se as possíveis perdas resultantes de erros humanos. Alguns autores classificam este risco como operacional, face tal perda ocorrer em uma “operacionalização”, ou seja, durante o trabalho executado para manter determinada área trabalhando.

2.2 CONTRATOS DE EMPRÉSTIMOS BANCÁRIOS

Os bancos comerciais, dentre os serviços que prestam, têm como uma das principais fontes de recursos a receita proveniente dos empréstimos que concede. Conforme Schardong (2002, p. 58), Os empréstimos, representados pelas operações de crédito, formalizados através de contratos de mútuo, em que o cliente do banco assume obrigação com o banqueiro, independentemente da fonte originária do recurso, constituem a atividade precípua dessas instituições.

2.3 O RISCO DE CRÉDITO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Por se tratar do objetivo foco deste trabalho monográfico, discorreremos a respeito do risco de crédito nas instituições financeiras, visando uma melhor compreensão do assunto.

De acordo com Schrickel (2000, p. 25):

Crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Assim, demonstra-se que o risco de crédito somente existe ao envolver operações de crédito, ou seja, um ativo da empresa. Dessa forma, se houve inadimplência pela parte tomadora, o banco perderá o valor de mercado da operação ou, mais comumente, a parte do valor que não puder recuperar.

Nota-se então que, conforme variar a *taxa de recuperação*, que é a quantia recuperada do crédito original para cada operação inadimplente, teremos diferentes níveis de perdas.

Temos ainda, a possibilidade da simples diminuição da capacidade de pagamento influenciar no valor dos ativos, através de aumento ou redução das ações. Exemplificando, mesmo que a contraparte não deixe de efetuar seus pagamentos, a simples informação de que ela poderia deixar de pagar já afetaria negativamente a carteira como um todo.

2.4 A ANÁLISE DE CRÉDITO E O PROCESSO CREDITÍCIO

A análise de crédito nas áreas de risco das instituições financeiras objetiva a identificação dos riscos em determinada operação, tornando compreensíveis as conclusões, através de um parecer técnico, aprovando ou recusando os créditos de forma a maximizar o potencial de contratações e, assim, aumentar os resultados.

Esta conta torna-se mais clara quando lembramos que nem sempre a análise de crédito é feita a pedido do tomador. Por exemplo, no caso de um empréstimo preaprovado, a análise de crédito é realizada anterior a oferta do mesmo ao cliente, ficando a critério deste a contratação ou não da operação. Ou seja, nem todas as operações aprovadas tornam-se contratos. Da mesma forma, muitas operações inicialmente reprovadas retornam com acréscimos de informações e, na reanálise, são aprovadas.

Teremos então, em qualquer situação de concessão de empréstimo três etapas: a análise retrospectiva, análise de tendências e capacidade creditícia.

- a) Análise retrospectiva – é uma análise histórica, baseado em como o tomador superou dificuldades anteriores, como quitou financiamentos anteriores e que fatores de risco são inerentes a sua atividade.
- b) Análise de tendências – é a projeção da condição financeira futura do tomador, incluindo aí a operação em análise.
- c) Capacidade creditícia – decorre das duas etapas anteriores. Com a análise do histórico e projetando a situação futura do proponente ao crédito,

chegaremos a uma conclusão a respeito do risco oriundo da operação e se o mesmo é aceitável para a organização.

É importantíssimo lembrar que a análise de crédito tem por objetivo uma conclusão e não simplesmente um relatório, conforme Schrickel (2000, p. 27) “Há que se tomar uma decisão, ainda que em um contexto incerto, em constante mutação, e tendo em mãos um volume de informações nem sempre desejável, em nível de detalhamento”.

No aspecto do detalhamento das informações, lembramos que dependendo do tipo da operação de empréstimo ou financiamento envolvida, teremos mais ou menos informações, o tempo máximo de análise variará de acordo com o mercado, o nível de relacionamento pode ser ótimo ou inexistente, etc. Exemplificando, citamos a análise de um financiamento rural, para um antigo cliente do banco X. Esta análise poderá ser efetuada com calma, baseada em um histórico de relacionamento preciso e com muitas informações adicionais, se necessário. Ao contrário, a análise de um financiamento de veículo, deve ser realizada em poucos minutos a partir da recepção da proposta, com informações preenchidas rapidamente por um dos maiores interessados na aprovação do crédito (o vendedor) e sem possibilidade de inclusão de informações adicionais.

Independentemente da resposta, montante ou prazo, qualquer pleiteante de crédito necessita de uma resposta clara da instituição. Qualquer evasiva, adiamento ou solicitação de informações tendem ao desgaste do relacionamento e a conseqüente perda da credibilidade. Ainda, caso o processo seja repetido, existem as perdas operacionais com o retrabalho. Desse modo, observamos que o parecer, em negativa ou aprovação da proposta, contribuirá para o processo de crédito desde que seja preciso e informe claramente o resultado e delimite exatamente qual a expectativa futura de cada parte interessada.

2.5 CONFLITO ÁREA DE CRÉDITO X ÁREA DE VENDAS

A compreensão deste assunto possui uma real importância para o desenvolvimento deste trabalho monográfico, pois, a partir deste conflito é que surge a necessidade da criação de uma área específica para análise de crédito e, ainda

mais, para a segregação entre a análise de crédito e a análise cadastral dentro da área de risco.

Conforme cita Siqueira (2009):

Cada vez mais, a atuação do crédito e cobrança ultrapassa as atividades básicas de avaliação do risco de crédito ou de recuperação de ativos. Contribui também na criação de novos negócios ou potencialização daqueles já existentes.

Dessa forma, demonstra-se que mesmo que existam diferentes áreas para distintos trabalhos, todos devem estar alinhados buscando o objetivo da instituição. Assim, a área de risco analisa e decide as propostas de crédito e a área de vendas comercializa e fecha negócios.

O ponto em questão é que estas duas áreas estão intimamente ligadas e interferem diretamente no resultado uma da outra. Explica-se: uma operação inadimplente será um ponto negativo para a área de crédito, pois a mesma possui metas de adimplência nos contratos aprovados por seus analistas. Por outro lado, *prospects* que possuam propostas de crédito rejeitadas e ainda, tenham influência sobre outros potenciais clientes, podem utilizar desta influência para persuadi-los a consultar outras empresas, além de cancelarem os próprios produtos junto a instituição, gerando uma perda de receita e uma imagem negativa para a corporação, o chamado *marketing* negativo. Estas ações impactam negativamente as metas da área de vendas e com isso provocam a revolta de seus colaboradores para com a área de risco.

De acordo com Schrickel (2000, p. 29), este conflito tem origem no antagonismo inerente as diferentes funções: aqueles que vendem e aqueles que administram e controlam.

Dentre as áreas de *staff*, podemos citar a contabilidade, finanças, recursos humanos e tecnologia da informação, dentre outras. O ponto importante a ser levado em consideração, é que o fato de estar na retaguarda dos negócios não os exime da responsabilidade pela aquisição de novos clientes e operações. Assim, podemos chamar aqueles que trabalham nestas áreas de “consultores”. Estes consultores possuem clientes internos, que são os outros colaboradores da empresa, e os externos, os consumidores finais.

O próximo passo para uma compreensão mais aprofundada deste assunto, é entendermos que na concorrência moderna, com produtos tão similares em custo e qualidade, o cliente de um serviço busca a excelência também no atendimento, através do marketing inteligente. E a característica fundamental do marketing inteligente é a qualidade das ações em relação ao cliente. Em instituições financeiras, chamamos de crédito certo. Afinal, qual a vantagem para um cliente que utiliza o cheque especial, a taxas enormes, quando a sua disposição existe um empréstimo pessoal muito mais em conta? E mais, qual a retenção deste cliente ao saber que vem pagando mês após mês valores elevados e que ninguém do banco dispôs-se a orientá-lo? Segundo Conte e Durski (2002, p.55), “Os clientes são a razão de existir de uma organização, e o primeiro passo da qualidade é conhecer as necessidades dos clientes”.

Voltando ao conflito crédito x vendas, existe entre as equipes de vendas o preconceito de que o pessoal administrativo é não produtivo, servindo apenas para consumir os esforços e resultados alcançados pela linha de frente da instituição. Já as áreas de apoio, julgam que as equipes comerciais são indisciplinadas e que não seguem as regras e normas da instituição, apenas visando a contratação dos serviços em detrimento aos meios.

Eis que, baseado nisso, temos a obrigatoriedade da separação das funções, segregando-as em dois universos distintos e com limitações, permitindo ainda que a integração entre estes dois universos automaticamente os controle e fiscalize. Explicando: o fato de que cada proposta gerada pela equipe comercial seja analisada pela área de risco, obriga tanto ao vendedor não cometer abusos emprestando o dinheiro da empresa para alguém não qualificado, quanto ao analista de crédito em executar com perfeição seu parecer de crédito, sempre intencionando a aprovação final, pois, do contrário, as reclamações da área comercial serão inevitáveis.

Com esta divisão, a empresa objetiva permitir que os homens de vendas trabalhem com o máximo de criatividade na busca por novos negócios, ao tempo que estarão sempre com as equipes técnicas avaliando os contratos. Qualquer tendência ao exagero por uma das partes inevitavelmente gerará o conflito com a sua parceira de negócios. A melhor forma de buscar a estabilidade é a constante troca de informações e *feedbacks*, para que todos rumem na mesma direção.

Resumidamente, o ideal buscado é que a área de crédito não deve agir no sentido de “matar” os negócios, buscando a segurança da empresa, e a área de vendas não pode tentar moldar a regra de acordo com a oportunidade, e sim selecioná-las conforme apareçam.

3 A ANÁLISE DE CRÉDITO

3.1 O RISCO NA VISÃO DA ANÁLISE DE CRÉDITO

Um importante fator a ser considerado quando tratamos do assunto análise de crédito é que trabalhamos com operações que envolvem risco. Caso tivéssemos cem por cento de certeza que um financiamento seria liquidado, o risco seria nulo e todo o aparato criado para análise seria desnecessário. Assim, precisamos de uma definição para “Risco”, do ponto de vista do gerenciamento de crédito. Assim, conforme definição de Schrickel (2000, p. 35):

Risco significa incerteza, imponderável, imprevisível e estes, a incerteza, a imponderabilidade e a imprevisibilidade situam-se, necessária e unicamente, no futuro. [...] O risco situa-se no futuro; no passado, encontra-se apenas a história. História relevante ao extremo é bem verdade, mas apenas história.

Dessa forma, o autor explica que, ao analisar crédito, estudamos e analisamos o comportamento passado do tomador, verificamos que operações já contratou, de que forma efetuou os pagamentos e qual o histórico do proponente. Este formato pode nos levar a um erro, pois o primordial é considerar o futuro deste mesmo tomador. Reforçando, o autor afirma que a análise de crédito não é uma ciência exata.

Com isso, defende a tese de que a análise, sendo subjetiva, não pode ser totalmente substituída por elementos cibernéticos, ou a chamada automação. Pois é fato que modelos estatísticos trabalham com margens de erro que muitas vezes não são toleráveis na prática e a instituição não pode perder os potenciais bons clientes que seriam rejeitados pela automação e, ao mesmo tempo, teria que aceitar os prejuízos decorrentes dos maus clientes que seriam aprovados em um processo muito similar, por amostragem.

Contraditoriamente, também existem diferentes conclusões para análises efetuadas por diferentes analistas, mesmo que baseadas nas mesmas informações. Isso se deve ao fato de o fator humano ser uma variável com difícil mensuração. Apesar de treinamento e supervisão diminuir estes desvios, não podemos definir como certo ou errado uma decisão que contenha os fatos necessários para basear-

se. Pois, ao escrever seu parecer, a somatória dos diversos fatores considerados comporá a decisão final.

3.2 OS FATORES CONFIANÇA E SEGURANÇA

É senso comum na moderna concorrência que os consumidores procuram a instituição que melhor os atender, que presta os melhores serviços, com as melhores taxas e, importantíssimo, que transmita a maior segurança. Tal elemento é fundamental na conquista e manutenção dos clientes, pois, lembramos, a instituição financeira apenas intermedia os recursos de investidores, emprestando-os a tomadores, gerando através desta intermediação, receita proveniente de juros.

Dessa forma, ressalta-se a necessidade de uma área que gerencie corretamente os riscos. Em operações de financiamentos, o risco de crédito e o risco operacional de fraude têm especial integração. O risco de imagem em causado por casos de operações fraudulentas pode reduzir o valor das ações de uma instituição, além de influenciar negativamente na aquisição de novos clientes. Crouhy (2004, p. 461), afirma que fraudes podem incorrer no “Risco de ter que utilizar ativos do banco para indenizar clientes [...] em decorrência de furto, fraude ou dano doloso”. Dessa forma, fica explícita a integração dos riscos de crédito, operacional e o risco legal.

A atividade bancária tem como fundamento básico a confiança mútua e a segurança das operações. Lembrando que confiança é um sentimento e é decorrente da percepção de segurança do cliente em relação ao banco parceiro. Chamamos de parceria, pois o serviço prestado de administração de recursos transforma o banco, através do seu gerente de relacionamento, em algo muito íntimo. Afinal, o banco tem disponível informações que mesmo amigos e familiares próximos não acessam, como renda, investimentos ou dívidas.

A segurança é demonstrada facilmente quando respondemos a questão: por que os bancos públicos concentram os recursos investidos em cadernetas de poupança, se os demais bancos seguem as mesmas regras para cobertura? A resposta nos mostra que, por questões históricas, existe maior segurança nos bancos oficiais do que nos demais. A concentração dos investimentos nestes bancos apenas confirma esta afirmação e é fruto da estabilidade que preservam.

Apesar de focarmos até aqui o relacionamento em segurança e confiança, temos ainda um terceiro fator, que é a rentabilidade. Não sendo objeto de nosso estudo, a menção do fator rentabilidade é, muitas vezes, preponderante para a aquisição de clientes e captação de recursos. Mas nunca sem a percepção da segurança.

3.3 BOM SENSO E *FEELING*

Uma das bases para a análise de crédito, como estamos focando a análise julgamental, é o bom senso. Este conceito não pode e não deve ser confundido com arrojo ou medo. O bom senso é o maior aliado da lógica e objetividade. De acordo com Furbino (2008): “O bom senso é fundamental em qualquer tomada de decisão”. Entretanto, a utilização do bom senso requer conhecimento técnico e pesquisa, que podem ser adquiridos com estudo acadêmico e experiência profissional.

De outro lado, temos o *feeling* do analista. Esta habilidade traz a tonalidades conclusões que o analista não tem documentações para embasamento, porém, através de sua prática e treinamento, consegue enxergar. É uma habilidade importantíssima para um analista de crédito e imprescindível para uma análise cadastral focada em prevenção à fraudes, como mostraremos mais adiante.

De certa forma, uma ressalva deve ser feita. Uma análise de concessão de crédito, necessariamente precisa estar com o maior número possível de respaldo documental, evitando-se assim, o embasamento de um parecer no sentimento do analista. Ou seja, mesmo em uma recusa por tentativa de fraude, preferencialmente, deve-se enumerar os pontos que corroboram a decisão.

3.4 A OPERAÇÃO E O TOMADOR DO EMPRÉSTIMO

Conforme Schrickel (2000, p. 41):

O ato de emprestar requer uma base lógica específica, que se fundamenta em certo conhecimento, também específico. Parte deste conhecimento é altamente técnico; outra parte é decorrente de fatores mais subjetivos. O primeiro se aprende mediante estudo sistemático; o segundo se capta pela vivência e experiência.

Dessa forma, ainda de acordo com o autor, no campo profissional, não podemos dispor de recursos como quisermos, especialmente nas instituições financeiras. Como gestores de recursos de terceiros, os bancos, e seus funcionários, é fundamental que algumas questões sejam respondidas: para quê é o empréstimo? Qual o prazo para pagamento? Como vai ser feito o repagamento?

Com as respostas, uma grande quantidade de novas questões surge. O que gostaria de apontar aqui, é que, no papel de confiança que o analista de crédito assume dentro de uma instituição financeira, ele deve assumir a responsabilidade pelo recurso que irá aprovar, tendo informações suficientes do tomador, conhecendo-o, mesmo que através de um simples formulário de cadastro, e tendo assim, a sensibilidade do risco que será assumido, pois este risco deve ser respaldado em conhecimento prévio e máximo, incluindo todas as circunstâncias que possam ser detalhadas.

Como já citamos anteriormente, o ato de analisar crédito exige conhecimento e técnica. Dessa forma, além das informações sobre o tomador, faz-se necessária familiaridade com a operação desejada e se a mesma é o mais indicado para o cliente. Afinal, existem operações simples como descontos de duplicadas até outras mais raras e complexas, como empréstimos rurais.

O que é que precisa ser enfatizado é que, quando se avalia negócios em nome da instituição financeira, estamos assumindo riscos. Estes riscos precisam ser corretamente mensurados, lembrando que o negócio deve prestar seu serviço à comunidade e, ainda, ser vantajoso para o banco.

Mas, infelizmente, ocorrem situações de inadimplência. Nestes casos deve estar claro é que mesmo em operações com perdas, o processo de crédito tem um respaldo lógico em sua análise. O processo que gerou a deterioração da operação realmente foi inesperado? Se não, como poderá ser explicada a concessão?

3.5 RISCOS E GARANTIAS

O risco está intimamente ligado a atividade bancária. Mesmo em produtos diferentes do crédito, como seguros, existe o risco do sinistro antes da compensação

financeira do seguro. Por isso, podemos afirmar que o risco é a essência do negócio e que sua correta administração tem extrema importância para os resultados.

Jorion (2003, p. 470) afirma que “os trabalhos em *back office* não são empregos que projetam grandes status, [...] no melhor dos casos nada acontece. No pior, podem perder o emprego”. Dessa forma, nota-se que, contraditoriamente, os trabalhadores de uma área de risco são responsáveis pela concessão dos recursos confiados a administração da instituição, porém, em casos de sucesso, não receberão aplausos por estarem fazendo exatamente aquilo para o que são contratados.

Voltando a compreensão do conceito de risco e sua aplicabilidade na análise de crédito, lembramos que, em qualquer empréstimo, sempre teremos, em maior ou menor grau, o risco. Teremos riscos de a contraparte não conseguir efetuar os pagamentos, o chamado risco de inadimplência; teremos risco de falhas humanas no processo; o risco legal, caso o cliente opte por questionar judicialmente o contrato; ou ainda, o risco operacional, que pode surgir de falhas operacionais no processo de manejo das informações ou de falhas nos controles, permitindo que operações fraudulentas sejam liberadas e o valor total da operação, incluindo aí o custo do suporte a mesma, seja perdido.

Schricket (2000, p. 45), afirma que “O negócio de um banco implica em assumir riscos de banqueiro e jamais riscos de empresário”. Isso significa que o banco não deseja e não deve ser “sócio” do empresário. A sua operação não é arriscar a sorte no empreendedorismo, e sim, financiar o crescimento do empresário e receber o retorno, na forma de juros, com o sucesso do empreendedor. E aqui, apontamos o maior risco nas operações de crédito: o desconhecimento do tomador. E neste ponto, a segregação entre a análise de crédito e a análise cadastral se mostra tão importante.

Pode-se, no entanto, reduzir o risco das operações com a inclusão de garantias no contrato. Essencialmente, a função de uma garantia é gerar comprometimento pessoal ou patrimonial do tomador com a operação e a instituição em si. Ressalta-se que o objetivo do banco não é receber a garantia em troca da inadimplência, pois o foco de uma instituição bancária não é vender imóveis ou carros, e sim receber seus financiamentos. O banco empresta sob garantia e, sob nenhuma hipótese, não intenciona a compra da garantia. A garantia apenas reduz a possibilidade do não repagamento.

A garantia por si só, porém, não garante o pagamento e varia em qualidade umas das outras. A liquidez da garantia é preponderante. Em disputas judiciais, algumas garantias têm sua exeqüibilidade mais simplificada do que outras e isso também é muito relevante. Isso nos leva a concluir que o crédito não deve ser liberado baseado na garantia, que deve ser apenas mais um ponto no somatório da análise. Pois, isso ocorrendo, o banco está comprando garantias, distanciando-se do foco do negócio.

Avançando no assunto, a análise de crédito deve seguir alguns racionais. E destes racionais, derivam a lógica de cada tipo de operação, que varia com a necessidade do tomador e a sua aplicabilidade na geração de novas receitas.

Como o analista irá trabalhar com projeções e cenários incertos, pois tratará de negócios futuros, com todas as possíveis mutações e variáveis em jogo, é primordial que as informações estejam disponíveis e sejam corretas. Mais adiante, nesta monografia, trataremos de operações de crédito em que todo o processo de análise não pode ultrapassar dez minutos e demonstraremos com exemplos esta difícil condição.

Finalizando, da mesma forma que somos conscientes com nosso recursos e não os desperdiçamos emprestando-os para qualquer pessoa, o analista de crédito deverá ser com os recursos do empregador, pois, afinal, não pertencem a ele. O profissionalismo é uma qualidade essencial para trabalhadores de crédito e é o que a instituição financeira espera de sua área de risco.

3.6 OS CINCO C'S DO CRÉDITO

Trabalharemos agora um tema que consta em todos os livros e referências sobre concessão de crédito: os cinco C's do crédito.

Para decidirmos com relação à concessão ou não de determinadas operações, dois elementos entram em questão: a *vontade* do tomador em efetuar o pagamento e a *habilidade* do mesmo em fazê-lo.

Quanto ao elemento habilidade, pode-se dizer que o mesmo é detectável desde que seja realizada uma boa análise de crédito, com informações suficientes. A habilidade de pagar é importantíssima, mas não é tudo e não podemos basear somente nela a decisão de emprestar ou não. Existe certa dose de subjetivismo, o

que anteriormente chamamos de *feeling*. Assim, surge o elemento vontade. Afinal, somente poderemos avançar no processo de análise de crédito e se tivermos a certeza de que o potencial tomador tem vontade de pagá-lo. Do contrário, como poderíamos conceder valores ao mesmo?

Resumidamente, vontade de pagar pode ser vinculada ao Caráter e a habilidade para pagar pode ser relacionada com Capacidade.

Em uma análise de crédito, é necessário a compreensão de alguns fatores relevantes sobre o cliente. Estes fatores são os aspectos pessoais e os aspectos financeiros. Dentro destes aspectos subdividem-se os C's do crédito, da seguinte forma:

- a) Aspectos Pessoais
 - Caráter
 - Capacidade
- b) Aspectos Financeiros
 - Capital
 - Condições
- c) Colateral (Garantias)

São todas palavras derivadas do inglês e são grafadas similarmente em português. Vamos a um breve resumo de cada um destes elementos:

3.6.1 Caráter

O mais importante dos C's. Como em operações de crédito existe a troca de algo tangível e mensurável (a moeda) por algo intangível (a promessa de repagamento), a operação parte do princípio que o tomador deseja efetuar estes pagamentos. Dessa forma, o **Caráter** refere-se a determinação de pagar do tomador.

Neste quesito, a instituição, por meio de sua área de risco, deve efetuar minuciosa investigação sobre os antecedentes, através de sua ficha cadastral. É neste ponto, como iremos demonstrar mais adiante neste trabalho didático, que entra a separação entre a análise cadastral e a análise de crédito. Este é foco absoluto do trabalho de uma área de análise cadastral.

Podemos obter informações que permitem identificar e qualificar o indivíduo examinando sua ficha cadastral. Ainda, conseguimos identificar outros credores e experiências em créditos anteriores do proponente. Entretanto, muitas vezes, é necessário ir além e investigar diretamente com o potencial cliente.

As informações angariadas devem ser os primeiros alicerces sobre o qual será construída a decisão de crédito. Quanto mais completa e exata é uma ficha cadastral, maior será a precisão da avaliação e da decisão tomada. A precisão e confiabilidade das informações prestadas serão fundamentais para a construção do parecer de crédito pelo analista e será de extrema importância inclusive para processos posteriores a contratação, como uma possível nova venda ou um processo de cobrança.

Excluindo da análise as tentativas de fraudes, a principal questão não é a honestidade do cliente em situações normais, quando o mesmo está empregado e não existem situações dificultando o pagamento. Contudo, é no momento de dificuldade que o Caráter é exigido. Afinal, enquanto o fluxo de caixa permite a facilidade no cumprimento das obrigações, é razoavelmente fácil manter em dia uma operação de empréstimo. A real questão sobre o caráter surge quando algum percalço surge. O caráter é relacionado a isso. O que fazer para contornar um obstáculo e ainda assim cumprir com o contratado.

O Caráter não é restrito apenas ao tomador, pois, em verdade, é um conceito que abrange uma questão social. Assim, o caráter é intimamente ligado a integridade ética do conjunto de pessoas inseridas no ambiente que o tomador frequenta. Exemplificando, não haveria nenhum problema em estar em um cadastro negativo caso todos os outros cidadãos estivessem também nele inseridos.

Finalmente, o conhecimento do caráter de um potencial tomador é o mínimo do conhecimento esperado para a iniciação de um processo de análise, de tal forma que é mais importante saber quem é o cliente do que o que ele faz. O caráter é insubstituível e, de forma alguma, pode ser colocado em segundo plano, mesmo em operações com outras garantias e alto retorno. Lembramos que quanto mais alto é o retorno de uma operação, mais alto é o risco oriundo dela. Assim, não pode haver confusão entre o que se pretende ganhar por determinado produto e o risco que a instituição aceita assumir. Assim, podemos afirmar que, se o caráter tem problemas, todos os outros C's estarão inevitavelmente comprometidos.

3.6.2 Capacidade

Uma possível analogia entre caráter e **capacidade** é que, enquanto o primeiro é relacionado à vontade de pagar, o segundo liga-se a habilidade do tomador em efetuar o pagamento de suas obrigações.

Tal habilidade é apreendida durante o processo de amadurecimento, através de teoria e prática, desde a escola fundamental até a fase madura do profissional, e pode variar, é claro, dependendo do nível cultural do indivíduo e das condições sócio-econômicas ao qual está inserido.

É muito fácil a confusão entre os C's de caráter e capacidade, pois existe a possibilidade de o tomador do empréstimo realmente ser honesto e ter a vontade de efetuar o pagamento, porém, não ter a habilidade de executar esta vontade. Dessa forma, querer e poder acabam por misturar-se e confundir a compreensão dos conceitos.

Anteriormente, grande parte das concessões de crédito eram respaldadas unicamente na reputação da família do tomador potencial. Ao mesmo tempo, a capacidade era uma habilidade posta em segundo plano, pois não era tão crítica quanto nos dias atuais. Com a mudança dos cenários, em face a industrialização na segunda metade do século XX, a volatilidade do sistema econômico passou a exigir maior complexidade na avaliação do crédito, incluindo aí a decisão sobre a capacidade do proponente ao crédito em superar a concorrência e sobreviver no mercado, adaptando-se as mudanças e aproveitando as oportunidades.

A partir dessa necessidade, aumenta a importância do treinamento, através da educação, e a da experiência. E ainda, da habilidade de absorver estes conhecimentos e transformá-los em atos práticos, caracterizando o tomador em alguém hábil em sua área profissional. E, a esta habilidade, está intrinsecamente ligada o conceito de capacidade de crédito.

A capacidade de crédito, então, nada mais é do que a real habilidade de um indivíduo em administrar seus negócios e suas finanças pessoais. Também podemos avaliar a capacidade através da análise de currículo profissional do proponente, pois a estabilidade que demonstra trabalhando relaciona-se a estabilidade em sua vida privada.

Alguns estudiosos do assunto afirmam que a capacidade é tão ligada ao caráter que não podemos avaliar somente um dos aspectos separadamente e, para

provar esta tese, respondem com o seguinte questionamento: “Como podemos considerar alguém que não honra um compromisso como alguém de caráter, se o mesmo alega vontade de pagar, mas falta de capacidade para fazê-lo?” Ora, a controvérsia é óbvia: como o mesmo proponente teria contratado uma operação de crédito sem ter a absoluta certeza de que poderia efetuar o repagamento? Se a dúvida quanto a capacidade sempre existiu, não teria sido uma falha no caráter do tomador? Estas questões apenas validam a subdivisão dos C's Caráter e Capacidade em um aspecto pessoal e reforçam a necessidade de uma avaliação cadastral bem estruturada como parte do processo de análise e concessão de crédito.

3.6.3 Capital

O próximo “C” em questão é, já dentro dos aspectos financeiros, o **Capital**. A pergunta que deveremos responder ao utilizar este conceito em uma análise é, conforme Schrickel (2000, p. 52): “Será que o tomador potencial de crédito tem Capital suficiente para operar em níveis adequados de eficiência e retorno?”.

Avaliando pessoas físicas, o elemento Capital não fica tão evidenciado, pois as operações de crédito são muito mais embasadas em sua renda como assalariado ou prestador de serviços e o percentual de comprometimento da mesma que será utilizado do que propriamente no capital do indivíduo. Então, comumente, utiliza-se unicamente como prova de Capital o holerite ou contracheque, que, mesmo não comprovando o capital, demonstra a capacidade de pagamento do proponente ao crédito e elimina a necessidade de outros documentos neste quesito.

Por outro lado, para pessoas jurídicas, a compreensão do Capital é mais complexa, iniciando-se com as informações do Balanço Patrimonial, na linha Capital Social e evoluindo para toda a estrutura econômico-financeira da empresa. Entretanto, não se deve cair na armadilha e imaginar que somente no Patrimônio Líquido e análise superficial do balanço patrimonial teremos as informações necessárias para definirmos o elemento capital na análise de crédito. É preciso sim, uma análise global da situação da empresa. Além das questões verificáveis nos demonstrativos contábeis, a empresa possui instalações adequadas? Existe espaço

para crescimento? O mercado está expandindo ou retraindo? Os produtos possuem boa aceitação pelo consumidor?

É importante ter em mente que, pelo cenário econômico atual, dificilmente encontraremos empresas financiadas apenas por recursos próprios. Como os planos de negócios atuais incluem o valor do financiamento, mesmo que o mesmo tenha origem própria, os empreendedores consideram que manter capital alocado pode ser um desperdício, quando outras infinitas oportunidades surgem no mercado todos os dias.

Assim, o financiamento de operações com um banco parceiro passou a ser uma necessidade e as decisões são tomadas já considerando esta parceria, pois, no caso de uma linha de crédito ser insuficiente e o próprio capital também mostrar-se insuficiente, é comprometido o sucesso da empresa. Neste caso, uma reavaliação dos recursos disponíveis e do plano de negócios, permitindo que o orçamento seja readequado a realidade do negócio.

3.6.4 Condições

Este “C”, **Condições**, relaciona-se com o cenário e ambiente em que o tomador está inserido, considerando desde a atividade exercida pelo mesmo, até a situação macroeconômica do sistema, incluindo decisões políticas, alterações na legislação e exigências dos órgãos controladores.

O segredo para uma correta compreensão deste elemento é a transposição de todo o histórico do proponente ao crédito para o momento atual da análise. Dessa forma, pretende-se verificar quão propícia estaria a situação financeira do potencial cliente no momento da concessão, além de observar os aspectos do ambiente neste instante.

É certo que as instituições financeiras são menos conservadoras quando o momento é de recuperação econômica, e em proporção inversa são rígidas quando um sinal de crise de aproxima. Ainda assim, apesar de justificar, não corrige um erro causado por uma análise de crédito que não considerou em sua decisão possíveis alterações no mercado.

O fator risco existe no ponto que desconhecemos do cliente. Como avaliar uma empresa que está entrando em um concorrido mercado? O certo é que nestas

condições, a avaliação de risco será um tanto quanto mais abrangente, pesando negativamente na decisão final.

3.6.5 Colateral

O **Colateral**, oriundo do termo em inglês de mesma grafia, significa garantia. Para o prestador, funciona como um pronto socorro, uma última oportunidade de recuperação. Ou seja, é uma forma do tomador demonstrar maior segurança quanto ao repagamento, pois está colocando à prova um bem palpável, tornando a operação menos arriscada para o prestador.

Para a instituição, o ideal é realmente focar a garantia como uma prova de boa fé da contraparte, pois não é foco tomar a garantia como quitação do empréstimo ou parte dele. Lembramos que o banco trabalha com administração de recursos e não com a compra e venda de bens. O aceite de operações apenas pela inclusão de garantias inevitavelmente trarão prejuízo a financeira.

Apenas finalizando o assunto dos cinco C's do crédito, é primordial uma avaliação conjunta dos mesmos. Pode-se focar a atenção inicial no Caráter e Capacidade, porém sem nunca deixar de observar Capital e Condições. Além disso, eventualmente, teremos ainda a garantia, o Colateral pesando na balança de análise de crédito. Schrickel (2000, p. 55), afirma que "Uma decisão baseada em apenas um dos "C" muito provavelmente gerará um problema causado por algum dos outros "C" não ponderados".

4 A SEGREGAÇÃO DA ANÁLISE CADASTRAL DA ANÁLISE DE CRÉDITO

A análise cadastral é comumente inserida na análise de crédito, como notamos em todo o conteúdo já apresentado neste trabalho de pesquisa. É parte do trabalho de um analista de crédito é avaliar todo o histórico de um cliente e projetar qual será a situação do mesmo durante a vigência da operação contratada. A partir deste ponto procuraremos apresentar separadamente a avaliação do cadastro, enumerando algumas vantagens práticas obtidas na implantação de um processo segregado no banco Experimental.

Tomaremos como exemplo durante as próximas páginas uma operação de financiamento de veículos. O motivo desta escolha é que hoje temos a necessidade, face a concorrência de mercado, de responder a uma solicitação de crédito efetuada em uma loja de veículos, em dez minutos ou menos. É claro que aqui estamos citando o tempo ideal e, na prática, muitas vezes não é atingido este objetivo, pois o que chamamos de tempo de resposta varia conforme a demanda.

Outro motivo pelo qual utilizamos este exemplo é que aqui temos o maior índice de tentativas de fraudes em uma área de crédito. Este fato se deve aos seguintes fatores:

- 1) Diferentemente de operações de correntistas, o tomador que financia um veículo na loja normalmente não tem vínculo com a instituição, ou seja, não é um cliente habitual;
- 2) A necessidade do vendedor em atender o cliente;
- 3) A rapidez da resposta, normalizada pelo mercado, obriga as instituições a reduzirem o tempo hábil de avaliação por parte do analista, o que inevitavelmente diminui a segurança da operação;
- 4) A falta de tecnologia apropriada para consultas automatizadas em *bureaus* de crédito;
- 5) A grande quantidade de bancos concorrentes, fato que permite que uma mesma proposta de crédito, quando rejeitada por uma instituição passe a ser avaliada por outra.

Nesta questão, é importante ressaltar que o ganho conseguido através da segregação entre a análise cadastral e a análise de crédito não visa unicamente a redução nas fraudes. Como demonstraremos no decorrer desta pesquisa, teremos os seguintes objetivos:

- a) Redução do volume de fraudes;
- b) Redução do tempo de resposta;
- c) Especialização dos analistas envolvidos;
- d) Aumento da automatização do processo;
- e) Redução da quantidade de *headcounts*.

4.1 O PROJETO DE SEGREGAÇÃO DA ANÁLISE CADASTRAL

Apesar da aparente simplicidade da idéia, o processo de segregação exige algumas definições, possibilitando que as atividades não sejam duplicadas, o que acarretaria em um efeito oposto ao desejado, aumentando o tempo de análise e retrabalho.

As etapas de implantação foram definidas de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1. Etapas de implantação

Etapas	Descrição
1	Definição das atividades de Crédito e Cadastro
2	Definição das equipes
3	Treinamento das equipes
4	Construção da infraestrutura no aplicativo utilizado
5	Início das atividades
6	Avaliação preliminar
7	Estudos de automação em Crédito
8	Contratação de Bureaus de Prevenção à Fraudes
9	Estudos de automação em Cadastro
10	Avaliação

Fonte: O Autor

Visando o sucesso do projeto, as atividades acima precisam estar alinhadas na implantação.

4.1.1 Atividades do analista de cadastro

- 1) Prevenção à fraudes;
- 2) Validação das informações cadastrais;
- 3) Obtenção de informações relevantes para análise de crédito;

- 4) Esclarecimento de divergências cadastrais;
- 5) Definição da impressão cadastral ou parecer de cadastro.

4.1.2 Atividades do analista de crédito

- 1) Análise do risco de crédito;
- 2) Solicitação, se necessário, de informações adicionais;
- 3) Definição do parecer final de crédito

Observando as atividades descritas acima, mesmo que resumidas, observa-se imediatamente a diferença das novas funções e, com um pouco de imaginação, consegue-se visualizar a redução do volume de trabalho na célula de análise de crédito.

Na instituição estudada, anteriormente à implantação da célula de checagem cadastral, cada analista avaliava cerca de vinte e quatro propostas de crédito/dia. Ou, aproximadamente, uma análise a cada 20 minutos. Este formato, devido a análise aprofundada que acompanhava cada avaliação, além da falta de padronização nos processos de análise e confirmação de dados, causava grande fila de espera. Dessa forma, tínhamos cerca de 12 minutos que a proposta ficava em fila de espera, além dos 5 minutos para digitação da proposta pelo vendedor, não existiam aprovações em menos de 37 minutos, fato que estava reduzindo as contratações a níveis inaceitáveis, pois com a demora na resposta de uma solicitação, o cliente acabava por fechar com outras financeiras mais rápidas.

O projeto de segregação da análise cadastral propunha uma redução de 20 minutos no tempo de avaliação. Projetou-se um tempo de análise cadastral de 6 minutos (incluindo aí um contato telefônico) e 4 minutos de análise de crédito. Somando-se a isto 1 minuto de fila de espera para cada etapa, estimado devido ao aumento do volume de análises por dia, além dos 5 minutos de digitação pelo vendedor, chegou-se ao tempo total projetado de 17 minutos, o grande objetivo e desafio do projeto.

Na tabela 2, a situação atual e a situação proposta pelo projeto, de forma bastante resumida. Assim mesmo, visualiza-se rapidamente o ganho em tempo de análise de crédito e avaliação cadastral.

Tabela 2. Situação atual e proposta

Situação Atual	Tempo	Situação Proposta	Tempo
Digitação da proposta	5 min	Digitação da proposta	5 min
Fila espera	12 min	Fila espera	1 min
Análise de Cadastro e Crédito	20 min	Análise de Cadastro	6 min
		Fila espera	1 min
		Análise de Crédito	4 min
Resposta ao cliente	37 min	Resposta ao cliente	17 min

Fonte: O Autor

4.2 O RISCO OPERACIONAL DE FRAUDE

Conforme afirma Jorion (2003, p.409), “Enquanto os conhecimentos sobre risco de mercado e risco de crédito tem amadurecido, a gestão do risco operacional encontra-se ainda na sua infância”. Tal afirmação nos leva a concluir que o risco operacional começa a ser tratado com a devida preocupação com certo atraso em relação à gestão dos demais riscos.

Um dos motivos deste crescente aumento no foco do risco operacional é que as instituições não querem, de forma alguma, estar associadas a operações não autorizadas ou fraudulentas. O prejuízo à imagem, nestas situações é *imensurável*. Isso, com toda a certeza, têm trazido a tona o assunto e exigido das instituições financeiras investimentos pesados em segurança e melhoria de processos.

Apesar de o risco operacional ser constituído de uma vasta gama de subitens, focaremos no risco de fraude, uma vez que faz parte do dia-a-dia de uma área de crédito que trabalha com financiamentos de veículos.

De acordo com Medeiros *et al* (2004, p.1): “A fraude é caracterizada pela falsificação ou alteração de registros ou documentos; pela omissão de transações nos registros[...]”.

Como já foi apresentado na conceituação dos “C”s Capital e Capacidade, as informações que o candidato ao crédito apresenta precisam ser as mais exatas possíveis, face toda a análise posterior embasarem-se nas mesmas. A grande quantidade de alterações cadastrais a que uma área de análise é submetida durante um processo de avaliação de financiamentos de veículos é gigantesca. E este risco operacional precisa ser mitigado.

No banco Experimental utiliza-se a expressão “um para vinte”, que significa que para cada operação fraudulenta que é contratada e perdida, faz-se necessário outras vinte para cobrir todo o custo gerado pelo prejuízo, incluindo os custos de operação, legal e inadimplência propriamente dita. Nesta conta, não está somado o prejuízo à imagem, já que não existe a medida exata do quanto uma operação desse tipo pode influenciar negativamente na opinião do cliente. Ou seja, a perda não fica restrita ao veículo financiado. A partir de uma fraude, na grande maioria dos casos, originam-se processos judiciais, movidos pelos verdadeiros donos dos documentos utilizados na operação e também lesados pelo fraudador.

Em financiamentos, temos dois tipos de fraudes: ideológica e documental.

Temos no Código Penal (CP) uma definição para falsidade ideológica, desde a década de quarenta. A presidência do Brasil padronizou este conceito, quando sancionou a Lei Federal nº 2.848 (DOU 31.12.1940):

Art. 299 - Omitir, em documento público ou particular, declaração que dele deva constituir, ou nele inserir, fazer inserir declaração falsa ou diversa da que deva ser escrita, com fim de prejudicar direito, criar obrigação ou alterar a verdade sobre fato juridicamente relevante. Pena - Reclusão de 01 (um) a 05 (cinco) anos e multa se o documento é público, e reclusão de 01 (um) a 03 (três) anos e multa se o documento é particular. Parágrafo único - Se o agente é funcionário público e comete o crime prevalecendo-se do cargo ou se a falsificação ou alteração é de assentamento de registro civil, aumenta-se a pena da sexta parte.

Embora a legislação transcreva em crime a falsidade ideológica, ainda assim é pouco comum que instituições financeiras denunciem estes criminosos. A explicação é fácil e simples: mais uma vez, o prejuízo para a imagem sólida que intencionam transmitir seria maior do que o benefício da prisão do fraudador. Normalmente, a única pena que as tentativas de golpes são submetidas é a própria negativa do crédito pela instituição.

Nas fraudes classificadas de documentais, o próprio tomador falsifica ou adultera seus documentos, normalmente o holerite ou análise de pagamento, visando a facilitação do crédito pretendido.

Observaremos, na análise cadastral, que um dos objetivos do analista de cadastro, será a mitigação do risco operacional de fraude e, além disso, a correção dos cadastros preenchidos pelo vendedor parceiro. É importante salientar que na maioria das vezes, as divergências encontradas nos cadastros são erros de

digitação, preenchimento ou surgem por falta de atenção do registro. O erro é definido, como podemos observar na conceituação da NBC T 12 (2000):

12.1.4.1 – O termo "fraude" aplica-se a atos voluntários de omissão e manipulação de transações e operações, adulteração de documentos, registros, relatórios e demonstrações contábeis, tanto em termos físicos quanto monetários.

12.1.4.2 – O termo "erro" aplica-se a atos involuntários de omissão, desatenção, desconhecimento ou má interpretação de fatos na elaboração de registros e demonstrações contábeis, bem como de transações e operações da Entidade, tanto em termos físicos quanto monetários.

Um cadastro preenchido corretamente traz uma série de vantagens para a instituição, como:

- a) Facilidade na localização do cliente;
- b) Possibilidade de novas vendas (*cross sell*);
- c) Atualização da base cadastral;
- d) Maximização das aprovações de crédito;
- e) Redução da inadimplência.

Estas vantagens, em conjunto com mitigação do risco de fraude, tornam a área de análise cadastral e prevenção à fraudes imprescindível.

Algumas instituições invertem o processo de análise, efetuando a checagem cadastral após a aprovação do crédito. Ao contrário do que se possa imaginar, este formato não fragiliza os controles, pois devemos lembrar que um cliente com a aprovação garantida é muito mais solícito quanto a resolução de um cadastro divergente do que um cliente em dúvida quanto a resposta da instituição.

Nestes casos, a única diferença é que, em caso de dúvidas, solicita-se ao tomador documentação que solucione a divergência.

4.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Conforme já comentado, o analista de cadastro precisa comprovar apenas três situações:

- 1) O proponente reside onde afirma residir;
- 2) O proponente recebe o que afirma receber; e
- 3) O proponente trabalha onde afirma trabalhar.

Estas situações parecem ser facilmente identificadas, porém, ao aprofundarmos o assunto, surgem algumas dificuldades e necessidades. Dessa forma, uma das atribuições da área de análise cadastral é a análise de documentos.

Esta atividade é uma novidade em uma área de crédito, pois esta operação normalmente é realizada pelo pós-venda, atrelado a área comercial. Ou seja, a formalização dos contratos passa a ter uma parte controlada pelo departamento de risco que, com isso, estende a possibilidade de rejeição de uma proposta até o momento da contratação. Explica-se: ao aprovar determinada proposta de crédito, é inserida a informação de que tal aprovação é condicionada a veracidade das informações constantes. Caso constatado, durante a verificação dos documentos alguma irregularidade, o analista responsável sinaliza a negativa para o pagamento da operação, impedindo a contratação.

Normalmente, solicita-se para contratação de operações de crédito apenas quatro documentos básicos:

- Identificação (RG, carteira de motorista, passaporte);
- CPF;
- Comprovante de residência;
- Comprovante de renda.

A grande maioria das operações é solucionada apenas com a análise desta documentação básica, porém, se necessário, outros podem ser solicitados, como contrato social, certidão de casamento, etc.

4.4 ENTREVISTA TELEFÔNICA

Apesar de um bom número de propostas serem solucionadas apenas com as informações constantes na documentação apresentada, por vezes se torna necessário o contato telefônico com o tomador ou, preferencialmente, com um familiar residente no mesmo endereço. Em outros casos, as informações comerciais é que precisam ser confirmadas e, assim, o contato com o local de trabalho é mais relevante. Quando estas situações se colocam a frente do analista de cadastro, existem duas frentes.

A primeira delas defende que os questionamentos devem ser feitos visando a confirmação das informações presentes no cadastro e *bureaus* de crédito, dessa

forma, esclarecendo toda e qualquer dúvida existente em relação ao cadastro da operação.

Uma segunda frente considera a fraude um crime psicológico, que se aproveita do desejo do vendedor em vender e do banco em financiar para enganar o analista, passando informações falsas e, através da malícia, conseguir as aprovações. Esta frente defende que a malícia deve ser confrontada com malícia e que o analista, durante a entrevista, deve citar informações falsas e tentar a confirmação destas “armadilhas” por parte do entrevistado.

Nota-se então que a diferença entre as abordagens é que enquanto a primeira tem sua origem na área de crédito, a segunda é oriunda em departamentos de fraudes. Ressalta-se que em nenhuma das duas formas de confirmação e entrevista intenciona ofender o proponente ou taxá-lo como fraudador. A idéia é justamente comprovar que o mesmo não tem más intenções, como ocorre na grande maioria dos casos reais.

Por outro lado, como o objetivo de uma entrevista de crédito é justamente obter o maior número de informações relevantes em um menor tempo possível, costuma-se unir os dois métodos. Deste modo, obtém-se uma maior segurança na confirmação dos dados.

Uma forma comum de se confirmar as informações é lançar duas perguntas contraditórias simultaneamente, como por exemplo: “o senhor nasceu em 1970, correto?”, “e tem quantos 44 anos?”. Normalmente, o tomador tem facilidade em responder corretamente uma das perguntas e discordar de outra, porém, em casos que requerem maior atenção, existe apenas a confirmação para ambos os questionamentos.

Finalmente, no caso de uma entrevista no local de trabalho do potencial financiado, existe apenas a obrigatoriedade de confirmação de dados diretamente com o departamento de Recursos Humanos da empresa em questão. Caso não seja possível confirmação com este departamento, apesar da entrevista não perder a validade, não terá o mesmo peso de um contato direto com o RH. Aliás, é importante ressaltar que mesmo os contatos realizados diretamente com o proponente não são desconsiderados, apesar deste tipo de entrevista aumentar o risco de operação com alteração cadastral.

4.5 CONFIRMAÇÃO CADASTRAL “IN LOCO”

Esporadicamente, teremos algumas situações em que a dúvida persistirá mesmo após o contato telefônico e a análise documental. Nestes casos, poderá surgir a necessidade de confirmação “in loco” do local de residência ou local de trabalho do proponente. A estas solicitações chamamos de checagem “*in loco*”.

O foco desta checagem é investigativo e deve ser feito visando não constranger o tomador. Normalmente visita-se o endereço, fazendo uma rápida entrevista com o morador ou, no caso do local de trabalho, contata-se o proprietário (pois é feito apenas em pequenas empresas).

Um ponto extremamente importante nesta ação é a obrigatoriedade de documentar estas visitas, pois do contrário, teremos a possibilidade de a área comercial, que é quem efetivamente visita os locais, “facilitar” o processo. Como já citado anteriormente, na ânsia de vender e fechar negócios, a área de vendas tende a afrouxar os controles.

4.6 CREDIT SCORING, BEHAVIOUR SCORE E ESCORE DE FRAUDES

As instituições financeiras costumam utilizar o *credit scoring* ou *application scoring* e do *behaviour score*, pontuação de comportamento. Estas pontuações são utilizadas para direcionar a avaliação de crédito, permitindo ao analista um melhor embasamento e comparações entre fichas de escoragem similares e são calculadas através de estudos estatísticos. Temos a seguinte conceituação para *credit scoring*, conforme Pereira (2004, p.12):

Os modelos utilizados na concessão de crédito a novos clientes são denominados *application scoring*. O seu principal objetivo é estimar a probabilidade de um indivíduo que está solicitando crédito se tornar inadimplente, antes de completar um período pré-fixado após a abertura de uma conta ou aquisição de um produto.

Para análises cadastrais, apesar de ainda estarmos iniciando o enfoque preventivo, já estão disponíveis no mercado pontuações de risco de fraude, que não seriam utilizadas nas análises de crédito e sim, na prevenção à fraudes. Esta pontuação, diferentemente do *credit score*, é baseada na ficha cadastral do cliente.

Exemplificando, esta pontuação considera quantas vezes o telefone informado é mencionado em cadastros diferentes, quantas vezes cada cliente foi consultado por instituições diferentes, qual o tempo de residência e se outros clientes informaram o mesmo local de residência e de trabalho, além de uma vasta gama de informações.

Esta pontuação, utilizada em conjunto com os demais estudos realizados para melhoria e automatização das análises de crédito, agrega maior segurança a avaliação cadastral e permite a instituição até mesmo a aprovação automática para cadastros melhor pontuados.

Neste caso, observando o novo fluxo proposto para avaliação, separando a análise de crédito da análise de cadastro, obteremos duas respostas quando a proposta estiver em avaliação automática (baseada nas escoreagens): aprovação, rejeição ou indefinição de crédito (neste caso a proposta irá para análise manual) e, na seqüência, aprovação, rejeição ou indefinição de cadastro.

Aqui já conseguimos visualizar os possíveis ganhos na segregação da avaliação. Enquanto anteriormente somente poderíamos aprovar automaticamente apenas os clientes com relacionamento consolidado e com excelente comportamento creditício, no novo modelo os *bureaus* de crédito e cadastro poderão ser utilizados, permitindo um maior número de aprovações automáticas reduzindo assim o tempo de resposta para o potencial cliente.

Nota-se que nem sempre a aprovação automática será integral. Eventualmente, propostas serão apenas parcialmente aprovadas, em crédito ou cadastro, e assim, necessitarão apenas de parte do tempo necessário para avaliação. Exemplificando, nos casos que o cadastro for aprovado automaticamente e o crédito não, apenas a equipe de análise de crédito terá que executar seu processo.

Apesar de parecer confuso em um primeiro momento, o fluxo torna-se muito eficiente após a implantação da tecnologia da informação necessária. Em um negócio onde cada proposta exigia um tempo de aproximadamente vinte minutos de análise, alcançou-se uma redução de mais de 50% no tempo final, graças as automatizações parciais e a especialização das equipes em atividades específicas.

Como poderemos visualizar na seqüência, tal nível de especialização só foi possível graças a um intenso treinamento. A desburocratização do processo, com maior volume de trabalho em uma faixa de atuação menos ampla, permitiu que o aprendizado fosse acelerado.

4.7 TREINAMENTO E “*FEEDBACK*”

No período anterior e posterior à implantação da segregação da avaliação de crédito e cadastro um intenso treinamento mostrou-se prioritário. Ao desafio da incorporação de novas atividades, somou-se a necessidade de retirar os “vícios” dos antigos analistas de crédito que foram selecionados para o time de avaliação cadastral.

A área de Investigação e Fraudes entrou no circuito colaborando com treinamentos de identificação de documentos e entrevista investigativa, algo que já fazia parte do dia-a-dia dos analistas, porém sem o mesmo enfoque. Ao mesmo tempo, os supervisores ministravam os treinamentos focando principalmente os limites da nova atividade. Anteriormente, o processo iniciava e finalizava com um mesmo analista. Agora, dois diferentes avaliadores iriam efetuar a aprovação e, dessa forma, a necessidade de limitar a ação de ambos, para que não houvesse a sobreposição do trabalho e, conseqüentemente, um aumento no tempo de análise.

Durante todo o processo de implantação e após, uma nova necessidade surgiu: o monitoramento dos analistas, com processo periódico de *feedback* e avaliação constante.

Este processo foi criado, e conjuntamente a ele foram instalados ramais telefônicos gravados (que permitiram escutas para avaliação), além de relatórios de desempenho individuais. Com isso, os *feedbacks* tornaram-se periódicos e a padronização na forma de trabalhar dos analistas foi alcançada, solucionando um antigo problema da área de crédito.

Paralelamente, criou-se um *script* de checagem, que seria seguido pelo analista de cadastro e, obrigatoriamente, seria atualizado a cada necessidade de mudança, seja para incorporar defesas contra novos tipos de golpes e tentativas de fraudes, seja para corrigir novos problemas. A experiência mostrou que a atualização do *script* foi realizada inicialmente a cada bimestre e, após a consolidação do trabalho segregado, trimestralmente.

Como já mencionado anteriormente, uma das atividades da equipe de cadastro é a correção de erros de preenchimento. Os erros de preenchimento acabam por reduzir a produtividade, gerando o retrabalho, ou inviabilizam a contratação, devido à rejeição da proposta de crédito pelo analista, que se baseou em informação não confiável para analisar e decidir a proposta.

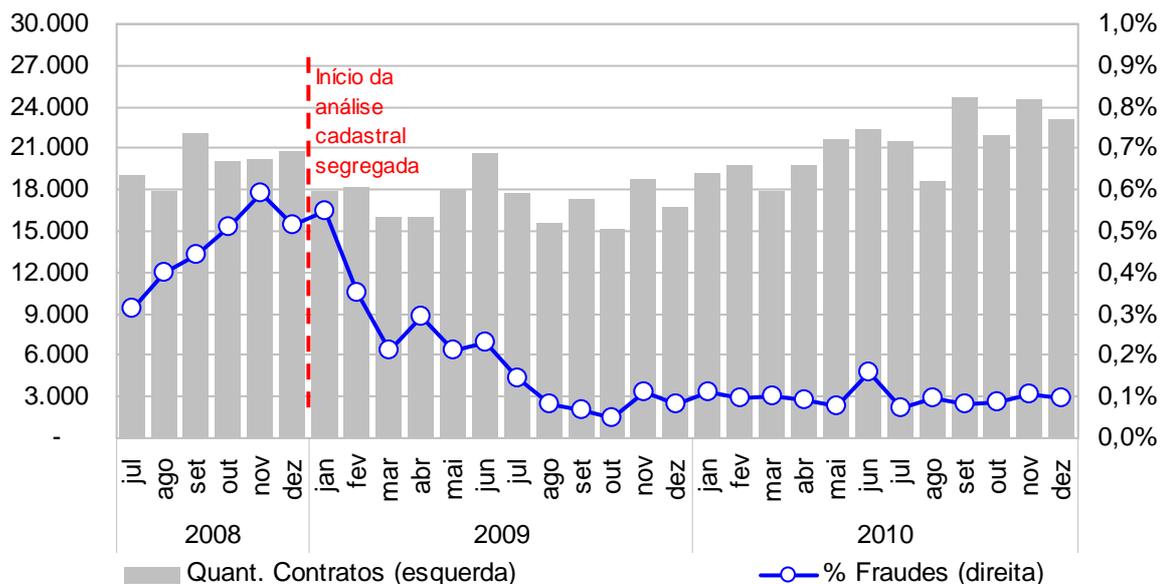
De acordo com Medeiros *et al* (2004, p.3): “Ao ser encontrado algum erro, deve-se observar com que frequência vem ocorrendo esse tipo de irregularidade, e em que proporção”. Esta verificação permite a retro alimentação de todo o processo, inclusive envolvendo outras áreas além do departamento de Risco.

Dessa forma, o fluxo e script de checagem foram construídos de maneira a antecipar esta necessidade de correção manual dos cadastros e incluiu uma etapa para que este procedimento fosse realizado. Este ponto foi um dos grandes avanços do processo, pois delegou a responsabilidade de conferência do cadastro pronto para a equipe de checagem, que automaticamente passou a supervisionar o preenchimento pela área comercial. Com esta supervisão e conseqüente melhora no preenchimento inicial, a análise automática passou a funcionar melhor, permitindo uma redução no volume de propostas análises manuais e redução do tempo de resposta para o produto como um todo.

4.8 RESULTADOS

4.8.1 Gráfico Fraudes x Contratos

Gráfico 1.- 2011: Fraudes x Contratos



Fonte: O Autor

4.8.2 Análise do percentual de fraudes por contratos

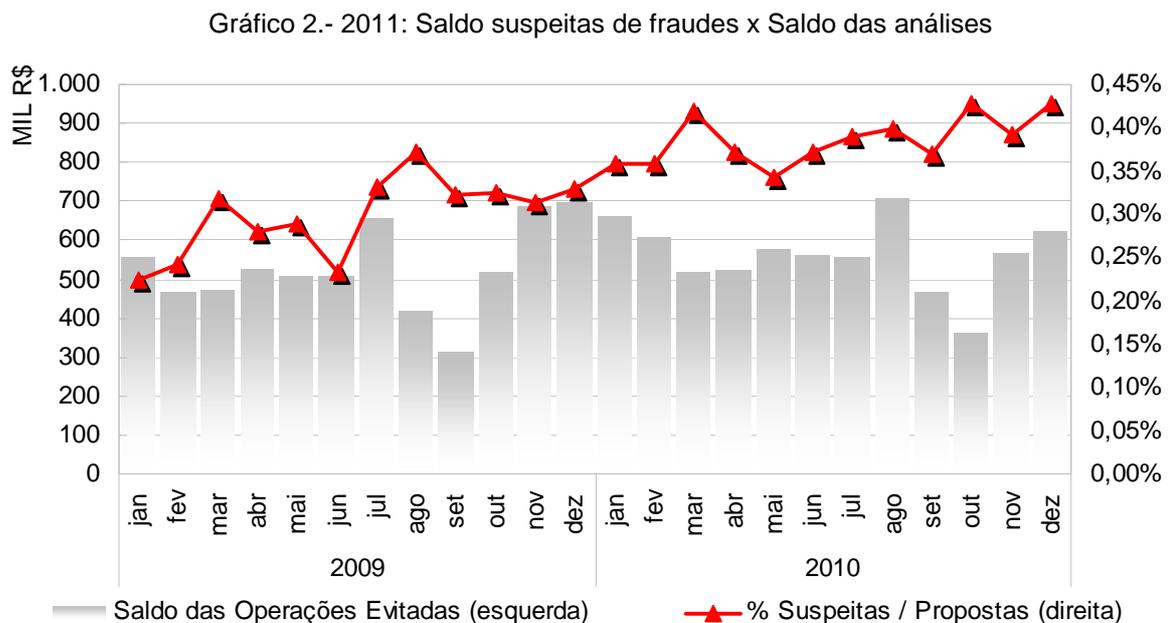
Na análise do Gráfico 1, fica claro o pico no volume de fraudes por contrato a que a instituição financeira estava acometida. Ao final do ano de 2008, o número de fraudes havia ultrapassado os 0,58%.

Após 12 meses do início da operação, conforme demonstrado no gráfico, o percentual de fraudes por contrato fechado reduziu fortemente. Ao mesmo tempo, houve um aumento no volume de contratos fechados e aumento da carteira de financiamentos de veículos, o que comprova a melhoria do processo, com ganho em segurança e agilidade, que está diretamente ligado ao tempo de resposta do processo de avaliação de crédito e cadastro, além do percentual de aprovação e qualidade dos proponentes.

Porém, na análise do gráfico, com a clara redução no percentual de fraudes constatadas, uma questão poderia ser levantada: a melhora apresentada é fruto do novo processo ou seria devido a uma melhora do perfil de novos entrantes?

Esta pergunta é respondida quando analisamos o Gráfico 2, a seguir.

4.8.3 Gráfico Saldo suspeitas de fraudes x saldo das análises



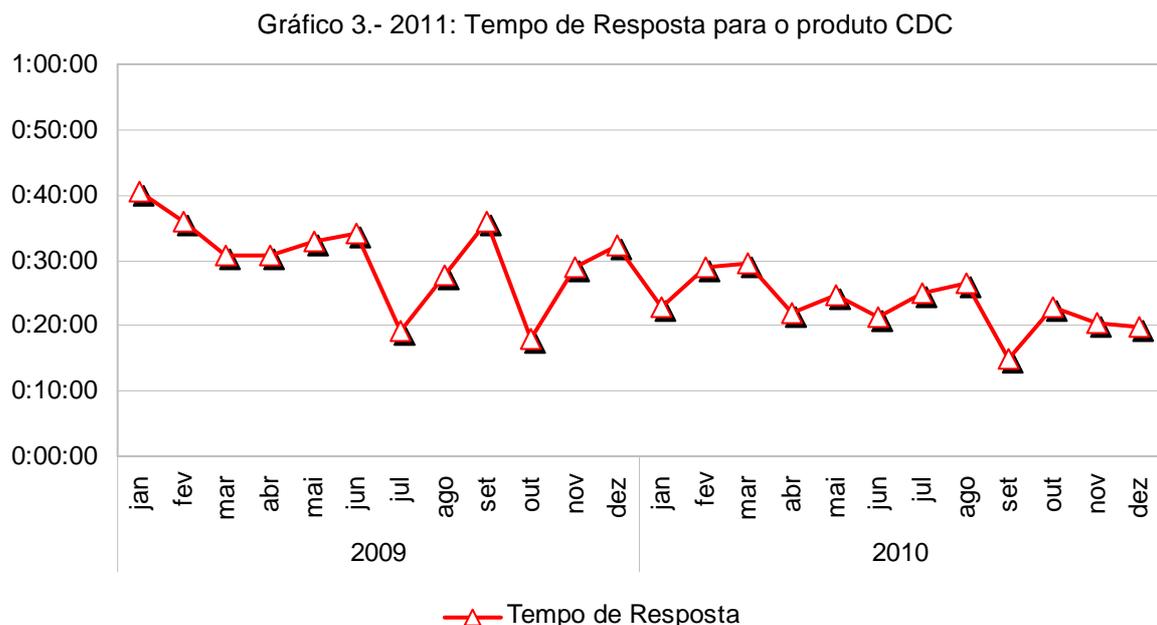
Fonte: O Autor

4.8.4 Análise do percentual de fraudes evitadas

Este gráfico mostra o aumento do volume de tentativas de fraudes e, conseqüentemente, o crescente número de fraudes evitadas por quantidade de propostas submetidas a avaliação da área de Risco. Fica claro que, apesar do saldo das operações evitadas manter-se em uma tendência estável, com reduções sazonais, o percentual de tentativas de fraudes contra a instituição aumentou.

Um ponto a ser levado em consideração é que neste gráfico são excluídas as duplicidades. Ou seja, caso um mesmo golpista tente passar propostas de crédito fraudulentas mais de uma vez, contabiliza-se apenas uma tentativa no resultado. Do contrário, estaríamos distorcendo a análise, com um aumento significativo no volume total de fraudes evitadas, pois é comum que uma proposta rejeitada pela área de risco seja submetida novamente outras vezes em lojas diferentes ou para automóveis diferentes, em uma clara tentativa de enganar o sistema de avaliação das financeiras. Este mesmo conceito é utilizado para o cálculo do volume total de propostas submetidas à análise e percentual de aprovação e contratação nas instituições bancárias.

4.8.5 Gráfico tempo de resposta



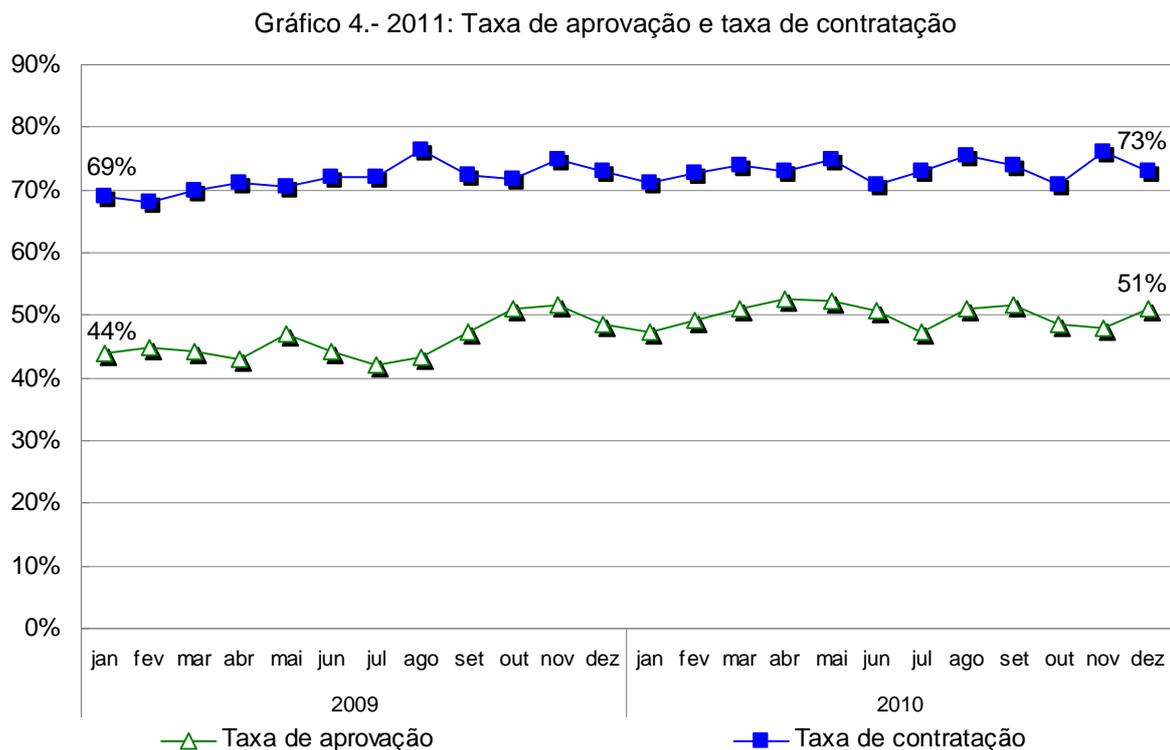
Fonte: O Autor

4.8.6 Análise do tempo de resposta

Observa-se claramente no gráfico 3 que, a medida que o processo se solidifica, o tempo de resposta é reduzido. Aprofundamos a análise neste ponto e encontramos as seguintes razões para a redução:

- 1) Aperfeiçoamento do processo de análise cadastral;
- 2) Aperfeiçoamento da automação em cadastro e crédito;
- 3) Redução do volume de propostas recebidas;
- 4) Melhoria do escore de fraudes;
- 5) Especialização do time da área de Risco.

4.8.7 Gráfico taxa de aprovação e taxa de contratação



4.8.8 Análise da taxa de aprovação e taxa de contratação

Finalmente, com a análise do gráfico 4, podemos comprovar a afirmação de que a melhora no processo de avaliação, com redução no tempo de resposta,

permite maior volume de aprovações e, conseqüentemente, maior taxa de contratação das operações analisadas.

Podemos perceber, ao analisar o gráfico, a tendência de melhora da taxa de aprovação das propostas submetidas, ao mesmo tempo em que o volume de contratação aumenta. Explicando, a taxa de contratação é calculada dividindo-se o total de contratos pelo total de propostas aprovadas. O aumento deste valor, além de ser influenciado pela redução do tempo de resposta, também é conseqüência da melhora dos cadastros enviados pela área comercial, que é efeito colateral da supervisão que o time de cadastro efetuou a partir da sua responsabilização pela informação final.

5 CONCLUSÃO

O momento atual do mercado de crédito brasileiro, no qual concorrem às financeiras, tornou imprescindível mudança nos processos de análise e concessão de financiamento de veículos. A rapidez e dinamismo exigidos pelos consumidores e parceiros dificultaram a sobrevivência dos *players*. O mercado por si só, tratará de eliminar aqueles que não estiverem preparados para o desafio da continuidade.

Desta forma, alterações nos fluxos dos processos são inevitáveis. Propostas, como a apresentada neste trabalho acadêmico, surgem como possíveis soluções em quesitos como segurança e prevenção a fraudes, além de diminuir com sucesso o tempo de resposta para o consumidor final. A melhoria na performance e agilidade, ao analisarmos os resultados, ficam claramente expostos.

Vantagens competitivas, como a redução no tempo de resposta, aumento da aprovação e aumento da contratação percentual comprovam o sucesso na implantação desta nova etapa dentro do fluxo de análise de crédito. A área de análise cadastral, incluída na área de risco da instituição estudada, trouxe melhorias que servem de exemplo para outros produtos dentro da mesma empresa e, externamente, para outras financeiras.

Diretamente relacionado ao sucesso do projeto, a redução do volume de fraudes trouxe novo fôlego para a empresa no mercado de financiamento de veículos nos produtos CDC e Leasing. As perdas geradas por operações fraudulentas inviabilizavam a continuidade do negócio e estava pondo cheque a confiabilidade da empresa. O processo construído para monitoramento fez do aumento da segurança seu maior triunfo. A partir dele, com a mitigação do prejuízo com fraudes, as áreas de negócios conseguiram rapidamente uma melhoria no resultado final.

É certa a mudança do cenário brasileiro referente às políticas de crédito e normatização pelo Banco Central. Com a subida gradativa dos indicadores de inflação, o consumo deve ser contido como forma de combater e frear o aumento dos preços. Assim, oportunidades de aperfeiçoamento operacional, como a sugerida neste trabalho, podem ser aproveitadas como solução para redução de custos e aumento de receitas. A pesquisa realizada, com a conceituação de termos empregados na análise, atrelada à documentação do processo usual de uma área

de avaliação de propostas de crédito, permite o vislumbre de possibilidades distintas no aproveitamento do processo.

Recomenda-se, face os resultados, a utilização do processo de prevenção a fraudes e análise cadastral estudado como modelo. Não obrigatoriamente no mesmo molde do que foi implantado, pois adaptações podem ser feitas de acordo com a necessidade e perfil de cada instituição e produto. Abertura de contas correntes, concessão de limites de cheque especial e comercialização de seguros de vida são possibilidades reais para aproveitamento deste processo em uma instituição financeira. A análise cadastral segregada, desde que bem executada, garante a segurança das operações a níveis aceitáveis e pode ser incluída no fluxo de concessão, tanto no início do processo quanto no final, depois da análise de crédito.

6 REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO – ACSP.

Disponível em: <<http://www.acsp.com.br/>>. Acesso em 14/11/10.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Resolução 3.658, de 17/12/08.**

Disponível em:

<<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=108121813&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 02/11/10.

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito.** São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 2.848, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1940.**

Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/decreto-lei/Del2848.htm>>. Acesso em 25/05/2011.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. Resolução nº 986/03 – **NBC T 12 – Da auditoria interna.** Brasília: CFC, 2003.

CROUHY, Michel. **Gerenciamento de risco: abordagem conceitual e prática: uma visão integrada dos riscos de crédito operacional e de mercado.** Rio de Janeiro: SERASA, 2004.

FACULDADES BOM JESUS, **Economia Empresarial/ Fae Business School.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

FURBINO, Marizete; **O Bom Senso é Fundamental.** Belo Horizonte: 2008

MEDEIROS, Andressa Kely de et al. **A importância da auditoria e perícia para o combate a fraudes e erros na contabilidade das empresas.** Natal: 2011.

PEREIRA, Gustavo Henrique de Araujo. **Modelos de risco de crédito de clientes: uma aplicação a dados reais**. São Paulo, 2004.

REBELO FILHO, Magno Hildebrando; FALAT, Luiz Roberto Ferreira. **Fraudes documentais: como ocorrem**. Curitiba: Juruá, 2003.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

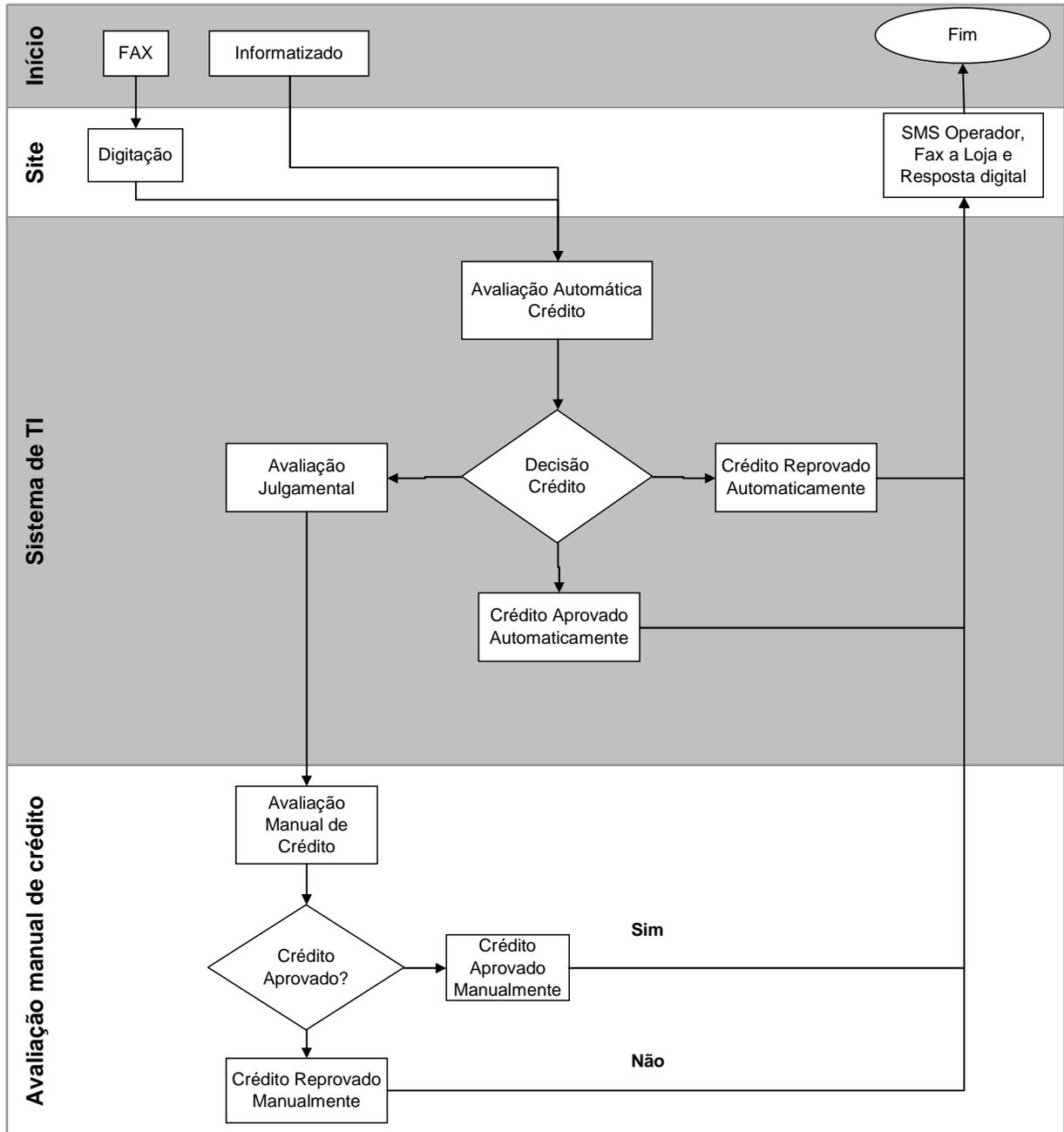
SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: concessão e gerência de empréstimos**. 5ª Edição – São Paulo: Atlas, 2000.

SIQUEIRA, Denis. **A boa avaliação do risco de crédito contribui para a criação de novos negócios e a potencialização dos já existentes**. 2009.

Disponível em: <<http://www.creditoecobranca.com/Artigo10.asp>>. Acesso em: 13/04/11.

7 ANEXOS

ANEXO I – FLUXO DE ANÁLISE ANTERIOR A SEGREGAÇÃO



ANEXO II – FLUXO DE ANÁLISE PROPOSTO – ANÁLISE SEGREGADA

