

MIRIAN PEREIRA DOS SANTOS

**MENSURAÇÃO DO RISCO CORPORATIVO: ESTUDO DE CASO EMPRESA DE
COMUNICAÇÃO ÁREA DE CRÉDITO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios – 2007.

Orientador: Wesley Souza do Nascimento

CURITIBA

2008

DEDICATÓRIA

A minha mãe querida Diamira, que sempre está presente e cuidando de mim.

Aos meus filhos, Diego e Miriane, que compreenderam a importância deste trabalho para mim. Para eles fica o exemplo de que, apesar do caminho ser árduo e longo, o resultado é dignificante.

A minha amiga Eva Cídia pelo apoio incondicional aos meus desejos de crescimento profissional e incentivo em momentos de desânimo.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pois sem Ele não seria possível a realização deste projeto.

Aos gerentes, coordenadores e colaboradores da empresa em estudo que, na busca para melhoria contínua possibilitaram e apoiaram o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus familiares, pelo incentivo, paciência e compreensão que tiveram no transcorrer do curso e que sempre me confortaram nos momentos mais difíceis.

Ao programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná, por estar difundindo o seu conhecimento.

Ao professor Wesley Souza do Nascimento, orientador deste projeto, pelo incentivo, pela dedicação, e pelo conhecimento demonstrado, não medindo esforços para apoiar este estudo.

Aos Dirigentes da Universidade Federal do Paraná pela oportunidade de aprender e produzir este estudo.

“A vitória sempre foi de quem nunca duvidou dela”.

(Raul Folleran)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. GERENCIAMENTO DOS RISCOS	12
1.1 CONCEITOS DE RISCOS.....	14
1.1.2 Processo básico de gestão de riscos.....	16
1.1.2.1 Planejar o processo de gestão de riscos.....	17
1.1.2.2 Identificar os riscos.....	17
1.1.2.3 Analisar qualitativamente os riscos.....	17
1.1.2.4 Analisar quantitativamente os riscos.....	18
1.1.2.5 Planejamento da resposta ao risco.....	18
1.1.2.5.1 Elaborar as estratégias de respostas aos riscos.....	18
1.1.2.5.2 Planejamento das ações de resposta aos riscos identificados	18
1.1.2.5.3 Plano de respostas aos riscos.....	20
1.1.2.5.4 Plano de contingência.....	20
1.1.2.6 Monitoração e controle dos riscos.....	20
1.1.3 Classificação dos riscos.....	22
2. ANÁLISE DOS RISCOS PELA METODOLOGIA DE BRASILIANO	24
2.1 FASES DO MÉTODO BRASILIANO DE ANÁLISE DE RISCOS.....	26
2.1.1 Identificação dos fatores de riscos.....	26
2.1.2 Determinação do grau de probabilidade – GP	27
2.1.2.1 Critério do fator de riscos (“fr”).....	27
2.1.2.1.1 Ambiente interno.....	28
2.1.2.1.2 Ambiente externo.....	28
2.1.2.1.3 Recursos humanos.....	28
2.1.2.1.4 Meios organizacionais.....	29
2.1.2.1.5 Meios técnicos ativos.....	29
2.1.2.1.6 Meios técnicos passivos.....	29
2.1.2.2 Critério da exposição (“e”).....	30
2.1.2.3 Grau da probabilidade.....	30
2.1.3 Determinação do impacto financeiro.....	31
2.1.4 Matriz de vulnerabilidade - perda esperada - PE.....	33
2.2 ROTEIRO BÁSICO DO MÉTODO BRASILIANO PARA ANÁLISE DE RISCOS CORPORATIVOS.....	35
2.2.1 Identificação de processos e recursos críticos.....	35
2.2.2 Descrição de processos e recursos críticos.....	36
2.2.3 Identificando riscos.....	36

3. OUTRAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE RISCOS	37
3.1 MODELO COSO.....	38
3.1.1 Definição de controle interno.....	38
3.1.2 Processo de controles internos	38
3.1.2.1 Ambiente de controle.....	38
3.1.2.2 Avaliação e gerenciamento dos riscos	39
3.1.2.2.1 Operacional.....	40
3.1.2.2.2 Informação	40
3.1.2.2.3 Conformidade.....	40
3.1.2.3 Atividades de controle	40
3.1.2.3.1 Alçadas (prevenção)	41
3.1.2.3.2 Autorizações (prevenção)	41
3.1.2.3.3 Conciliação (detecção).....	41
3.1.2.3.4 Revisões de desempenho (detecção).....	42
3.1.2.3.5 Segurança física (prevenção e detecção).....	42
3.1.2.3.6 Segregação de funções (prevenção)	42
3.1.2.3.7 Sistemas Informatizados (prevenção e detecção)	42
3.1.2.3.8 Normatização interna (prevenção).....	42
3.1.2.4 Informação e Comunicação.....	43
3.1.2.5 Monitoramento.....	43
3.2 ACORDO DE BASILÉIA II.....	44
4. A GESTÃO DO CRÉDITO	46
4.1 A história do crédito	47
4.2 O crédito contemporâneo	48
4.3 Conceituação e objetivos.....	48
4.3.1 Conceituação de análise de crédito	49
4.3.2 Objetivos da análise de crédito	50
4.4 Riscos de crédito	52
4.5 Classificação de Riscos de Crédito	53
4.5.1 Garantias de crédito	54
4.5.1.1 As garantias pessoais ou fidejussórias	56
4.5.1.2 As garantias reais	56
4.6 Técnicas de análise de crédito	58
4.6.1 Técnica subjetiva de análise de crédito.....	58
4.6.1.1 Os C's do crédito	58
4.6.1.1.1 Caráter	58

4.6.1.1.2 Capacidade	59
4.6.1.1.3 Capital	59
4.6.1.1.4 Colateral	60
4.6.1.1.5 Condições	60
4.6.2 Técnica objetiva de análise de crédito	61
4.6.2.1 <i>Credit Escoring</i>	63
4.6.2.2 <i>Credit Rating</i> do Serasa ou <i>Risk Rating</i>	65
4.7.1 Alertas de risco	68
4.7.2 Medidas preventivas	68
4.7.3 Processo de cobrança.....	69

5. IMPLEMENTANDO A GESTÃO DE RISCOS DE CRÉDITO NUMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO.....	70
5.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	70
5.2 PROCESSO PRODUTIVO	70
5.3 OBJETO DE ESTUDO.....	71
5.3.1 Veículo jornal impresso e seus produtos.....	71
5.3.1.1 Comercialização dos produtos	71
5.3.1.2 Principais clientes x participação no faturamento.....	72
5.4 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA.....	73
5.4.1 Investimentos	73
5.4.2 Principais vantagens competitivas	73
5.4.3 Análise do fluxo operacional e financeiro	74
5.4.3.1 BP - Balanço Patrimonial.....	74
5.4.3.2 DRE – Demonstrações de Resultados do Exercício.....	76
5.5 SITUAÇÃO ATUAL DA GESTÃO DE CRÉDITO	76
5.5.1 Ferramentas utilizadas	76
5.4.2 Processo de concessão de crédito - Produto Publicidade	77
5.4.2.1 Objetivo	77
5.4.2.2 Abrangência	77
5.4.2.3 Responsabilidade	77
5.4.2.4 Fontes de anúncio	77
5.4.2.5 Agências de publicidade.....	77
5.4.2.6 Processo de análise de crédito.....	78
5.4.2.6.1 Recebimento da documentação:.....	78
5.4.2.6.1.1 Clientes novos	78
5.4.2.6.1.2 Clientes cadastrados	79
5.4.2.6.2 – Análise	79

5.4.2.6.2.1 Clientes novos e inativos.....	79
5.4.2.6.3 Clientes não aprovados	80
5.4.2.6.4 Limite	80
5.4.2.6.4.1 Classificação	81
5.4.2.6.5 Arquivo.....	82
5.4.2.7 Governo.....	82
5.4.2.8 Representantes	83
5.4.2.9 Clientes de outras cidades	83
5.4.2.10 Casos especiais.....	83
5.4.2.11. Pedido de inserção - PI	83
5.4.2.12. Processo informatizado – sistema Datasul.....	84
5.4.2.13. Considerações gerais.....	84
5.4.3 Riscos não gerenciados.....	85
5.4.4 Apontamentos dos riscos por meio do questionário.....	86
5.4.5 Identificação dos riscos que devem ser priorizados.....	86
5.5 APLICAÇÃO DA MATRIZ DE VULNERABILIDADE.....	87
5.5.1 Análise dos impactos financeiros dos processos.....	87
CONCLUSÕES.....	89
RECOMENDAÇÕES.....	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS.....	95
Anexo 1 - Modelo de Questionário de Avaliação do Ambiente de Controle – Modelo COSO	95
Anexo 2 - Modelo de Questionário de Avaliação e Gerenciamento dos Riscos – Modelo COSO	96
Anexo 3 - Modelo de Questionário de Avaliação das Atividades de Controle – Modelo COSO	97
Anexo 4 – Formulário de Abertura de Crédito – Agência de Publicidade.....	98
Anexo 5 – Formulário de Abertura de Crédito – Pessoa Física.....	99
Anexo 6 – Formulário de Abertura de Crédito – Pessoa Jurídica.....	101

RESUMO

Este trabalho de pesquisa tem como foco principal a importância da gestão de riscos de crédito ante as ameaças aos quais estão expostos os ativos da organização, demonstrando a relevância da adoção de controles básicos e melhores políticas de segurança e ainda apresentar uma ferramenta eficaz para a avaliação do risco corporativo numa empresa de comunicação. Neste sentido buscou-se como referência básica algumas recomendações previstas na norma FERMA - *Federation Of European Risk Management Associatios* –, quando da implantação de um adequado gerenciamento corporativo da gestão de riscos e principalmente a metodologia de Brasiliano que foi fundamental para o desenvolvimento do estudo. Desta maneira este estudo visa sugerir a implantação de um comitê de gestão de riscos corporativos e a utilização de um processo informatizado para balizar a gestão de riscos da organização, - o software *RisckMatrics* - como instrumento de apoio aos gestores de negócio, considerada uma metodologia eficiente e de fácil aplicabilidade. Por meio de uma descrição sucinta, foi possível compreender e demonstrar as diretrizes básicas recomendadas por Brasiliano complementada com uma exposição quanto aos desafios defrontados pelos gestores, quando da necessidade de se identificar e documentar os riscos associados aos ativos críticos ao negócio corporativo, com intuito de melhor priorizar os investimentos necessários a sua proteção, bem como difundir e envolver as diversas áreas de negócios no processo de gestão de riscos organizacionais.

Palavras-chave: risco; risk; crédito; gestão de riscos

INTRODUÇÃO

A administração dos riscos inerentes às atividades corporativas já vem sendo utilizada como vantagem competitiva no planejamento estratégico, pois visa também garantir aos gestores instrumentos de proteção e análise dos riscos de suas atividades e modelos de gerenciamento dos ambientes interno e externo.

Diante disso cada vez mais as empresas estão valorizando e se conscientizando sobre a importância do gerenciamento dos riscos e crescendo o interesse dos gestores em práticas seguras que resultem na proteção dos ativos. E a crescente necessidade de manter e aumentar os lucros, aumentar a eficiência operacional, reduzir custos, passou a ser considerada uma questão estratégica para as empresas, seja pelo alto valor associado dos ativos ou pelo impacto negativo.

Assim sendo este estudo visa promover o desenvolvimento de um modelo estruturado sugerindo a implantação de processos que possam contribuir para o gerenciamento efetivo dos riscos, elevando a organização em estudo para níveis de maturidade em gestão de riscos de forma consistente e eficaz e possibilitando a redução do grau de impacto dos riscos adversos sobre os resultados da empresa.

Conforme estudos em diversas teorias existem quatro tipos de riscos corporativos: risco de mercado, risco de crédito, risco operacional e risco legal. A proposta deste estudo estará pautada fundamentalmente num primeiro momento na implantação de um modelo de gerenciamento de Risco de Crédito numa empresa de comunicação e posteriormente para uma segunda fase sugere-se no capítulo de recomendações o estudo e a implantação para os outros três tipos de riscos corporativos inerentes a organização.

Conforme estudo realizado a organização já possui um departamento de concessão de crédito, entretanto algumas práticas de melhoramentos serão apontadas no capítulo de recomendações a partir dos riscos de créditos não gerenciados que foram identificados na matriz de vulnerabilidade.

Visa ainda proporcionar aos gestores um melhor entendimento na identificação de oportunidades e ameaças aos objetivos da organização e aquisição de uma base sólida de informações para a tomada de decisões relativas a ganhos e perdas e integrar o processo de gestão de riscos com outros processos da organização.

Este estudo foi estruturado primeiramente com uma visão geral do gerenciamento e conceitos envolvendo os quatro tipos de riscos, e a partir desta visão foi possível abordar as ferramentas e metodologias existentes e indicar a metodologia mais eficiente e mais utilizada pela empresas que é o método Brasileiro. Foi efetuado um levantamento da situação atual de crédito da empresa e após análise foi então sugerido alguns melhoramentos dentro da área de crédito bem como soluções informatizadas. Os limites do estudo é que por se tratar de um grande grupo de comunicação com diversas empresas e diversos produtos, foi necessário focar apenas uma empresa do grupo e um produto dentro da análise de risco de crédito.

Justifica-se ainda o presente estudo em função de conseqüências negativas sob o ponto de vista das perdas causadas à empresa com processos jurídicos. Processos estes decorrentes da ausência de uma visão pró-ativa e preventiva de riscos e a possibilidade de modificar esta situação, por intermédio de um modelo estruturado, que senão elimine, mas pelo menos atenuem de forma substancial os efeitos adversos dos riscos. Pode-se afirmar que estes foram os maiores agentes motivadores para se estudar risco de crédito na organização escolhida, bem como os benefícios provenientes de uma abordagem metodologicamente estruturada de um modelo de gerenciamento de riscos, que também foram fatores de motivação, justificador e incentivador para o estudo.

1. GERENCIAMENTO DOS RISCOS

Quando se fala em gerenciamento de riscos, remetem-se os pensamentos às incertezas existentes no ambiente empresarial, como também no ambiente pessoal, pois os riscos e as incertezas rondam a todo o momento. As melhores oportunidades para obtenção de resultados conduzem a maior exposição ao risco, portanto sem correr riscos serão poucas as possibilidades de obtenção de bons resultados, sendo assim, com a exposição ao risco inevitável, não resta outro caminho senão um melhor acompanhamento a essa exposição.

A partir desta necessidade surgiu a Gestão de Riscos para melhor administrar o capital corporativo das organizações, pois independente da atividade da empresa o risco estará sempre presente. Por isso o controle dos riscos é fator determinante para o sucesso de uma empresa, objetivando maiores lucros e melhor eficiência operacional.

O risco não pode ser encarado como um problema, mas sim como uma oportunidade que surge da criatividade dos gestores das empresas.

Segundo DUARTE JUNIOR (2005) os riscos estão presentes em todas as atividades humanas.

O processo de gerenciamento de risco pode ser muito vantajoso financeiramente, como no caso das agências de *rating* que podem considerar a avaliação nas empresas e ajustar a classificação de risco de crédito, o que pode representar grandes reduções nos custos de captação de recursos.

Informações geradas nas empresas possuem um custo, sendo assim torna-se importante definir quais riscos são efetivamente relevantes para a empresa, para então proceder aos estudos e implantação de um monitoramento adequado.

O gerenciamento de riscos envolve um conjunto de procedimentos estruturados metodologicamente, cujo objetivo é enfrentar os riscos adversos de forma planejada e sistêmica. De forma geral o gerenciamento de riscos agrega valor aos processos de negócios das empresas e organizações e está se generalizando

em suas práticas, a tal ponto de deixar de ser privilégio de seguradoras e financeiras. Algumas das razões que se justificam a efetividade do processo de gerenciamento de riscos podem incluir:

- Valor adicionado – um único risco evitado em uma operação pode pagar muitas, senão todas as atividades de gerenciamento de riscos;
- Antecipação de decisões futuras;
- Metodologia formal – o processo de gestão de riscos é uma ferramenta estruturada para a tomada de decisão do dia-a-dia;
- Procedimentos formais – quando problemas inesperados acontecem a gestão de riscos pode implicar em um maior refinamento no processo de planejamento antecipando futuros problemas e eficazmente contribuir para a solução deles.

O gerenciamento de risco proporciona uma oportunidade para que aquisições de alto risco tenham êxito.

A administração de riscos está relacionada com adventos futuros, cujo resultado exato é desconhecido e com o modo de lidar com estas incertezas com antecedências. Em geral, os resultados são categorizados desde favoráveis até desfavoráveis e o gerenciamento de riscos é a arte e a ciência de planejar, avaliando (identificando e analisando), controlando e monitorando ações que conduzam a eventos futuros para assegurar resultados favoráveis. Assim um bom processo de gerenciamento de riscos é naturalmente pró-ativo.

Para um melhor entendimento da prática de gestão de riscos faz-se necessário o entendimento dos conceitos de riscos.

1.1 CONCEITOS DE RISCOS

A palavra risco deriva do italiano *riscare*, que significa “ousar”, ou seja, empreender ações com coragem e audácia (Bernstein, 1997), e no sentido de incerteza, é derivada do latim *risicu* e *riscu*. Assim sendo a palavra risco deve ser entendida como um conjunto de incerteza quando ousamos em fazer algo, e não apenas como um problema.

Para Ferreira (1999), risco é a situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho, como por exemplo, jogos de azar ou decisões de investimento.

O risco tem sido entendido como eventualidade de sofrer um dano, de forma mais incerta do que aquela contida no perigo. Em alguns dicionários, entretanto, conceituam o risco como o perigo, como a probabilidade de um certo evento ocorrer levando-se em conta o nível de certeza.

Segundo Silva (2000) em finanças, têm sido utilizados conceitos distintos para risco e para incerteza, segundo enfoques estatísticos. Pode-se dizer que:

- a) risco: existe quanto o tomador de decisões pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisões;
- b) incerteza: ocorre quando não se dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que o tomador de decisões faça uma distribuição probabilística subjetiva, isto é, baseado em sua sensibilidade pessoal.

Conforme Brasiliano (2006) o risco acompanha o homem e é inerente à sua natureza. Para o autor é possível definir o risco como a condição que aumenta ou diminui o potencial de perdas, ou seja, o risco é a condição existente. Com base nesta condição de segurança ou insegurança é que há maior ou menor chance do perigo se concretizar.

O risco então é uma possibilidade, quer dizer que o acontecimento tem que ser possível, deve poder realizar-se. Mas em paralelo o acontecimento tem que ser incerto, não pode haver a certeza de que ocorrerá.

O possível acontecimento tem que ter conseqüências negativas, no sentido de que deve comportar uma perda. Portanto hoje se compreende que o risco difere de perigo, o perigo é a origem da perda. Por exemplo, um incêndio é um perigo, o risco é a condição de armazenagem, carga de incêndio, cultura de funcionários, entre outras.

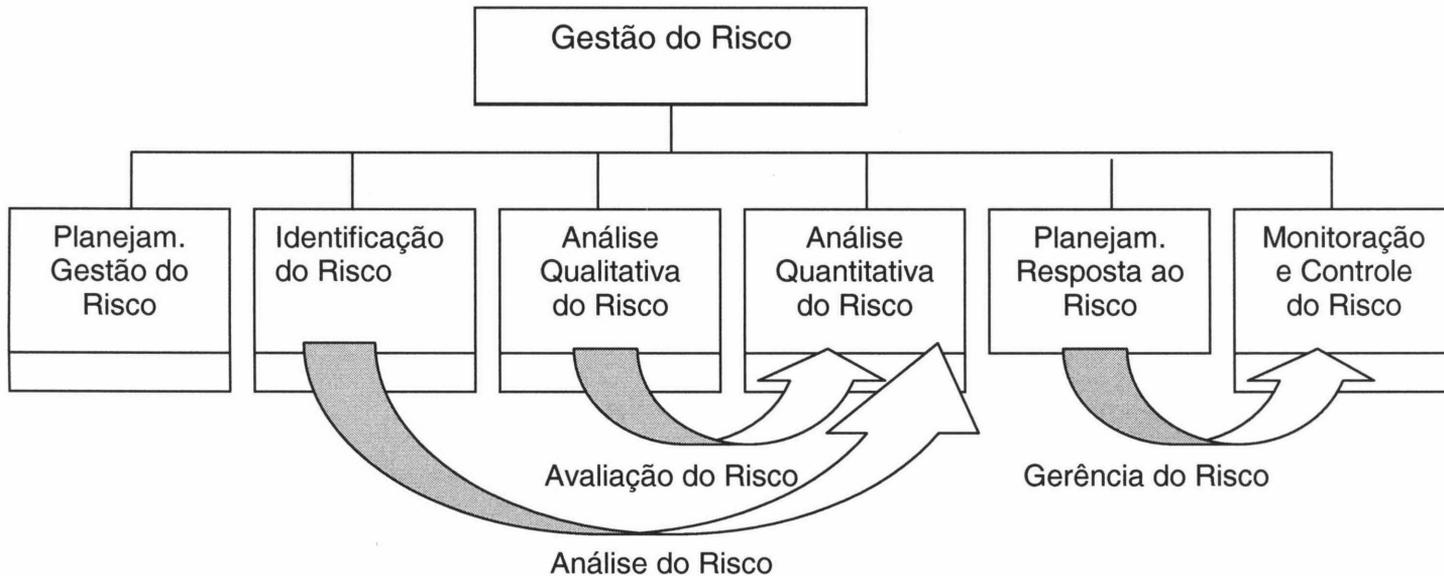
O risco não pode ser encarado como um problema, mas sim como uma oportunidade que surge da mente dos gestores de risco.

Segundo a norma de gestão de risco a FERMA - *Federation Of European Risk Management Associatios* – o risco pode ser definido como a combinação da probabilidade de um acontecimento e das suas conseqüências.

A primeira e a mais adotada norma de âmbito nacional sobre Gestão de Riscos e ainda é considerada base da futura ISO 31000 é a norma AS/NZS 4360 2004.

1.1.2 Processo básico de gestão de riscos

Figura 1 – Processo básico de gestão de riscos



A gestão do risco consiste nos seguintes processos:

- Planejamento da gestão do risco – decidindo como abordar e planejar o gerenciamento dos riscos;
- Identificação do risco – determinação de quais os riscos que podem afetar;
- Análise qualitativa do risco – execução de uma análise qualitativa dos riscos para avaliar seus efeitos nos objetivos e priorizá-los;
- Análise quantitativa do risco – medição da probabilidade e consequência dos riscos e estimação de suas implicações nos objetivos;
- Planejamento da resposta ao risco – elaboração e implementação de procedimentos e técnicas para reduzir as ameaças aos objetivos e para reforçar oportunidades;
- Monitoração e controle do risco – monitoração dos riscos residuais, identificação de novos riscos, execução de planos de redução de riscos, e avaliação de sua eficácia.

1.1.2.1 Planejar o processo de gestão de riscos

Em função de cada especificidade do risco e da área envolvida, através de reuniões, os participantes podem utilizar técnicas de “*brainstorming*” (tempestade cerebral) e para obterem uma lista de riscos identificáveis e passíveis de avaliação qualitativa e quantitativa.

Nesta fase, as reuniões serão necessárias até que a equipe defina uma Lista de Riscos Prioritários (provisória, pois a definitiva será obtida após a Análise Qualitativa dos Riscos).

1.1.2.2 Identificar os riscos

Nessa etapa, os participantes deverão classificar os riscos já identificados pela Lista de Riscos Provisória, as informações históricas ou processos de analogia e revisões de programa, que também poderão contribuir para o refinamento da Lista de Riscos Prioritários.

Os riscos deverão ser listados por categoria, e será de grande utilidade que sejam identificadas suas possíveis causas e gatilhos (elementos que eclodem o risco), para eventuais ações sobre estes elementos, visando reduzir os agentes causais do risco e as prováveis consequências dos mesmos.

1.1.2.3 Analisar qualitativamente os riscos

O processo de análise qualitativa dos riscos busca avaliar a estimativa de seriedade dos riscos para o estabelecimento da Lista Prioritária dos riscos. Conforme o método de Brasiliano geralmente é conduzida utilizando uma combinação de questionários, *workshops*, *brainstorming* colaborativos envolvendo pessoas de diversos grupos na organização, como especialistas em segurança, gerente das áreas da empresa e usuários de ativos de negócios.

Os questionários são projetados para descobrir que ativos e controles já estão implementados, e a informação coletada poderá ser útil durante o *workshop* subsequente e ao identificar os ativos estimam seus valores relativos e em seguida tentam reconhecer as ameaças enfrentadas por cada ativo e imaginar quais tipos de

vulnerabilidades poderia ser explorado por tais ameaças no futuro. Em geral sugerem controles para atenuar os riscos a serem considerados pelo grupo e o custo de cada controle.

Sem este processo o gerente poderá perder tempo com riscos de pouca importância ou deixar de avaliar riscos significativos. A análise qualitativa sempre nos fornecerá um universo maior e mais consistente de informações.

A análise quantitativa por sua vez é mais rápida, exige menos tempo, recursos e dependendo da habilidade da equipe poderá ser muito eficaz.

1.1.2.4 Analisar quantitativamente os riscos

O processo de quantificação dos riscos é a medição da probabilidade do risco e dos seus respectivos impactos nos objetivos e meta, ou seja, é tentar calcular valores numéricos objetivos para cada um dos componentes coletados, para isso existem ferramentas e técnicas adequadas para avaliação dos riscos com o objetivo de:

- Quantificação do grau de exposição de risco;
- Determinar os riscos de não atingir objetivos específicos;
- Identificar os riscos que demandam mais controles;
- Identificar as metas realistas.

Normalmente se efetua a avaliação qualitativa para se obter a lista de riscos a serem enfrentados e priorizados, para depois se efetuar a avaliação quantitativa.

1.1.2.5 Planejamento da resposta ao risco

1.1.2.5.1 Elaborar as estratégias de respostas aos riscos

O processo de quantificação requer muito trabalho detalhado e meticuloso, envolvendo recursos, talentos e capacidade, sendo considerada por diversos autores a etapa mais sofisticada e a que irá exigir mais em termos de

desafios, pois a eficácia dependerá do grau de adequação das estratégias de riscos aos riscos efetivos que se está exposto.

Quando as estratégias são bem definidas certamente produzirá os resultados esperados e assim evitar que os riscos se tornem problemas.

A lista priorizada de risco, classificada por tipo de risco, probabilidade de ocorrência e grau de impacto é a base para a elaboração das demais etapas de análise de riscos.

Os riscos podem ser aceitos, transferidos, evitados ou mitigados. No caso da evitação não se trata de eliminar o risco, mas desviar do mesmo.

A estratégia de enfrentamento mais utilizada é a de mitigação. Mitigar significa atenuar o possível grau de impacto do risco se ele ocorrer, evitando assim que os riscos se tornem problemas.

Os riscos também podem gerar oportunidades, podem ser positivos, e quando isto ocorrer, a estratégia mais adequada é o reforço da oportunidade.

1.1.2.5.2 Planejamento das ações de resposta aos riscos identificados

Constitui-se em um dos mais importantes processos da gestão dos riscos, pois se não houver ações de respostas aos riscos identificados, todos os processos anteriores terão sido inúteis. Devem-se adotar as seguintes ações:

- a) preventivas - que deverão ser executadas antes do risco ocorrer, com objetivo de diminuir a sua severidade;
- b) corretivas - que serão executadas depois do risco ocorrer (quando não se tem mais risco e sim um problema a resolver) que deverá constituir o Plano de Contingências.

Esse processo garante que riscos identificados poderão ser tratados adequadamente. Nessa fase, tenta-se diminuir a severidade dos riscos.

1.1.2.5.3 Plano de respostas aos riscos

No plano de resposta ao risco devem ser detalhados:

- Riscos identificados, sua descrição, causas, incluindo como eles podem afetar os objetivos;
- Donos do risco e suas responsabilidades;
- Resultados da avaliação e quantificação dos riscos;
- Respostas decididas para cada risco do plano de gestão, incluindo evitação, transferência, mitigação ou aceitação;
- A severidade (possibilidade e impacto) do risco residual que se espera que permaneça depois que a estratégia foi implementada;
- Respostas específicas para implementar a estratégia escolhida;
- Orçamentos e cronograma para a resposta.

1.1.2.5.4 Plano de contingência

São as medidas e providências a serem tomadas, quando ocorrer o risco residual. O plano de contingência fixa os valores das reservas ou fundos de contingências e a forma como estes fundos serão administrados.

1.1.2.6 Monitoração e controle dos riscos

Consiste no rastreamento dos riscos identificados, incluindo os riscos residuais e emergentes objetivando assegurar a execução do plano de resposta aos riscos e permitir sua avaliação em relação ao processo de redução, permitindo a diminuição do grau de exposição dos riscos.

O rastreamento dos riscos também encaminha as providências em relação aos riscos caso eles se tornem problemas. O rastreamento deve ser contínuo e bastante dinâmico, pois os riscos são mutantes, alguns desaparecem, outros surgem, outros se tornam residuais, outros simplesmente não ocorrem.

O monitoramento do risco é vital para o processo decisório e a tomada de ações corretivas segundo Bosler Junior (2003).

O processo de comunicação dos riscos, também é tarefa muito importante, pois não haverá sentido detectar riscos potenciais e não informar à equipe e principalmente ao gerente.

O “dono” do risco é uma sentinela que vigia permanentemente os portões de entrada dos riscos latentes, potenciais e emergentes.

Bons processos de monitoração e controle dos riscos geram informações que ajudam na tomada de decisões eficazes antes que o risco ocorra. Comunicação para todos os envolvidos é necessária para periodicamente avaliar a aceitabilidade do nível de risco.

Entretanto a finalidade da monitoração do risco é determinar se:

- As respostas aos riscos foram implementadas conforme planejado;
- As ações de resposta ao risco são tão eficazes como previsto ou se há necessidade de desenvolver novas respostas;
- A exposição ao risco mudou de seu estado anterior, com análise de tendências;
- Ocorreu um evento precursor (gatilho) de risco;
- Estão sendo seguidos as políticas e os procedimentos adequadamente.
- Ocorreram ou apareceram riscos que não haviam sido identificados previamente.

O controle do risco pode envolver a escolha de estratégias alternativas como a implementação de um plano de contingência, a tomada de ações corretivas ou o replanejamento.

O “dono” do risco deve relatar periodicamente ao gerente e ao líder da equipe de risco, a eficácia do plano, efeitos imprevistos e qualquer correção de percurso necessária para mitigar o risco.

1.1.3 Classificação dos riscos

Segundo Matias (2007) o risco financeiro pode ser entendido como uma probabilidade de perda financeira. Para ele são três os tipos de riscos financeiros:

- Risco de crédito – perdas decorrentes do não recebimento de crédito concedido ou variabilidade na previsão do fluxo de caixa de recebíveis;
- Risco de mercado – perdas decorrentes de variações de preço. Por exemplo, variações do preço do café no mercado internacional;
- Risco operacional – perdas decorrentes de fraudes e falhas de equipamentos, sistemas, pessoas, processos ou eventos externos.

Conforme Duarte Junior (2005) o risco global está presente em qualquer operação, portanto é importante classificá-lo pelos fatores que o causam para que se possa estudar melhor cada classe de risco separadamente para depois integrá-los, são eles:

- Riscos de mercado;
- Riscos operacionais;
- Riscos de crédito;
- Riscos legais.

Brasiliano (2003) também baseado nessa classificação desenvolveu metodologia própria e de sucesso em diversas empresas que o aplicaram, conforme modelo da figura 2 abaixo:

Figura 2 – Classificação dos riscos corporativo pelo método de Brasiliano



2. ANÁLISE DOS RISCOS PELA METODOLOGIA DE BRASILIANO

Para Brasiliano (2004) a gestão de riscos é reconhecida como parte integrante de uma boa administração. É um processo interativo composto por etapas e se realizadas em seqüência, possibilita a melhoria da tomada de decisão.

O Método Brasileiro de Análise de Riscos é uma técnica para auxiliar o gestor na priorização do tratamento de cada perigo, possibilitando integrar as origens de cada risco com seu nível de influência para sua concretização.

Auxilia de forma direta na construção da matriz de vulnerabilidade, pois aponta o grau da probabilidade, que é um dos critérios para o cruzamento dos eixos verticais e horizontais da matriz.

Segundo Brasiliano, a análise de riscos estruturada possui dois parâmetros que devem ser considerados. O Primeiro é saber qual a chance, a probabilidade dos perigos virem a acontecer, frente à condição existente – risco; e o segundo é calcular o impacto, seja ele operacional como financeiro.

Deve haver uma declaração estruturada do risco sob dois aspectos: Impacto x probabilidade.

Com estes dois critérios bem definidos é possível calcular a Perda Esperada – PE, que é a multiplicação direta entre a probabilidade – pb - do risco vir acontecer versus seu impacto financeiro – IF.

A perda esperada é a fotografia de cada risco nas matrizes de monitoramento, pois representa o patamar máximo de investimento a ser realizado pela empresa na mitigação de seu risco.

Ainda conforme a análise de Brasiliano os riscos podem ser divididos em duas categorias: métodos objetivos (quantitativo) e métodos subjetivos (qualitativo).

O Método Brasileiro é uma forma do gestor de riscos corporativos acompanhar a evolução dos seus perigos de maneira geral. O método completo

fornece como resultado prático a Matriz de Vulnerabilidade, que é o cruzamento da probabilidade de ocorrência versus o impacto financeiro.

O Método Brasileiro possui como diferencial a obtenção do Grau de Probabilidade – GP - do perigo. Foi elaborado com o intuito de criar um dos parâmetros para formar a Matriz de Vulnerabilidade, o grau de probabilidade.

Ao contrário dos outros métodos existentes, não classifica o perigo, mas sim estima sua probabilidade, ou seja, a chance do perigo vir a acontecer frente a determinadas condições, influência das variáveis internas e externas.

Para elaborar o GP devem-se levar em conta dois critérios básicos:

- O Critério dos Fatores de Riscos;
- O Critério da Exposição.

O GP está alicerçado em uma fórmula simples, que calcula de forma direta, através da multiplicação dos dois critérios, o nível de possibilidade do perigo e ou evento vir a acontecer, frente à situação de segurança e sua exposição.

O GP pode ser classificado tanto de forma subjetiva como de forma objetiva e com base nesta classificação e cruzando com o grau de impacto financeiro e/ou operacional, o gestor de riscos monta a matriz de vulnerabilidade, priorizando desta forma o tratamento dos riscos corporativos. Desta forma o método possui quatro fases:

- Identificação dos Fatores de Riscos;
- Determinação do Grau de Probabilidade;
- Determinação do Impacto Financeiro;
- Elaboração da Perda Esperada e Matriz de Vulnerabilidade.

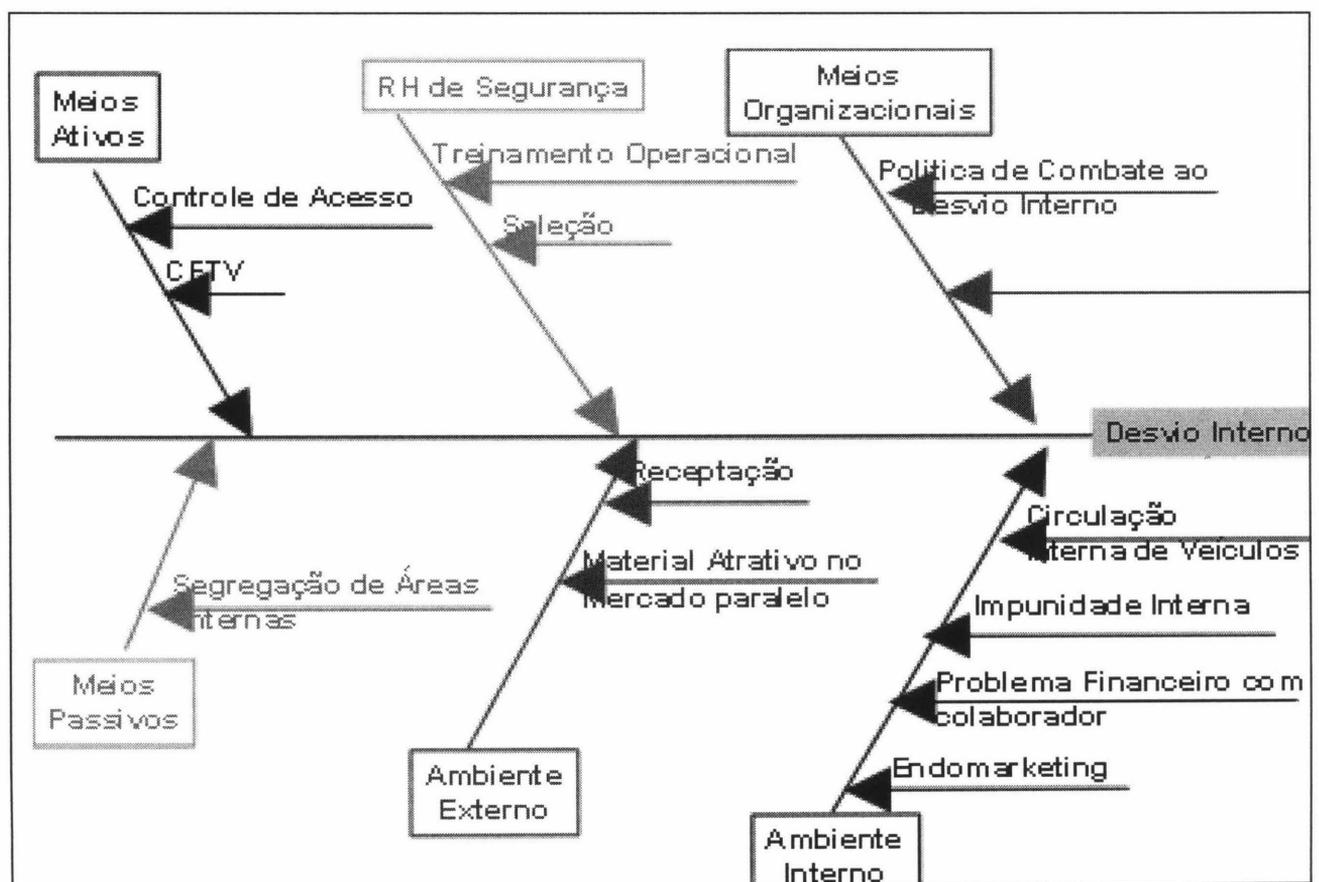
2.1 FASES DO MÉTODO BRASILIANO DE ANÁLISE DE RISCOS

2.1.1 Identificação dos fatores de riscos

São a origem ou a causa de cada perigo e para se chegar a esta origem ou causa Brasileiro sugere o uso do Diagrama de Causa e Efeito, o Diagrama de *Ishikawa* (espinha de peixe) para identificar os fatores que influenciam na concretização do real perigo. Brasileiro adaptou a técnica da qualidade para a segurança inserindo os seguintes fatores de risco: Meios Organizacionais, Recursos Humanos da Segurança, Meios Técnicos Passivos, Meios Técnicos Ativos, Ambiente Interno e Ambiente Externo, conforme demonstrado a seguir:

Para detalhar os fatores é necessário fazer a pergunta “porque” até se esgotar o fator assim identificando quais subfatores influencia na concretização do perigo, ou seja, o risco passa então a ser o somatório dos fatores.

Figura 3 – Diagrama de *Ishikawa* (espinha de peixe)



2.1.2 Determinação do grau de probabilidade – GP

É a consequência da multiplicação dos fatores de riscos versus o critério da exposição. Trata-se de uma multiplicação direta, onde cada critério possui uma escala de valoração 1 a 5.

Neste caso os critérios são:

- Critério do fator de riscos (“fr”);
- Critério da exposição (“e”).

2.1.2.1 Critério do fator de riscos (“fr”)

Para este critério foi efetuada uma divisão em seis sub critérios que são estudados na fase da identificação da origem de cada perigo e possuem uma escala de valoração que mede o grau de influência para a concretização do perigo. Neste caso julga-se qual o nível de influência, por sub critério, para que o perigo seja concretizado. É uma nota subjetiva, com base no diagrama de causa e efeito. Ou seja, a nota deve estar coerente com o diagrama de causa e efeito realizado. Os seis subfatores de riscos são:

- Ambiente interno;
- Ambiente externo;
- Recursos humanos;
- Meios organizacionais;
- Meios técnicos ativos;
- Meios técnicos passivos.

Cada um dos subfatores de riscos citados acima está detalhado a seguir:

2.1.2.1.1 Ambiente interno

Projeta a influência das variáveis internas na concretização do perigo em estudo. Possui a seguinte pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
influencia muito	5
influencia	4
influencia medianamente	3
influencia levemente	2
influencia muito levemente	1

2.1.2.1.2 Ambiente externo

Projeta a influência das variáveis externas incontroláveis, ambiência – cenários, na concretização do perigo em estudo.

Possui a seguinte pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
influencia muito	5
influencia	4
influencia medianamente	3
influencia levemente	2
influencia muito levemente	1

2.1.2.1.3 Recursos humanos

Projeta o nível da equipe de segurança da empresa, na concretização do perigo em estudo, levando-se em consideração o efetivo existente, perfil, qualificação e posicionamento tático.

Possui a seguinte pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
influencia muito	5
influencia	4
influencia medianamente	3
influencia levemente	2
influencia muito levemente	1

2.1.2.1.4 Meios organizacionais

Projeta a influência da formalização das normas e políticas, não existentes na empresa, na concretização do perigo em estudo.

Possui a seguinte pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
influencia muito	5
influencia	4
influencia medianamente	3
influencia levemente	2
influencia muito levemente	1

2.1.2.1.5 Meios técnicos ativos

Projeta a influência dos equipamentos e sistemas eletrônicos, não existentes na empresa, na concretização do perigo em estudo.

Possui a seguinte pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
influencia muito	5
influencia	4
influencia medianamente	3
influencia levemente	2
influencia muito levemente	1

2.1.2.1.6 Meios técnicos passivos

Projeta a influência dos recursos físicos, não existentes na empresa, na concretização do perigo em estudo.

Possui a seguinte pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
influencia muito	5
influencia	4
influencia medianamente	3
influencia levemente	2
influencia muito levemente	1

Para descobrir o grau final do critério Fator de Risco que influencia determinado perigo, basta somar os seis sub critérios e dividir por seis, conforma fórmula a seguir:

$$AI + AE + RH + MO + MTA + MTP$$

$$FR = \frac{\quad}{6}$$

6

2.1.2.2 Critério da exposição (“e”)

Significa a freqüência que o perigo costuma manifestar-se na empresa ou em outras empresas similares.

Possui a seguinte escala de pontuação:

ESCALA	PONTUAÇÃO
várias vezes ao dia	5
frequentemente	4
ocasionalmente	3
irregularmente	2
remotamente possível	1

2.1.2.3 Grau da probabilidade

Para se obter o GP é necessário multiplicar os resultados dos fatores com a seguinte fórmula:

$$\text{GRAU DE PROBABILIDADE} = \text{FATOR DE RISCO} \times \text{EXPOSIÇÃO}$$

$$GP = FR \times E$$

O resultado é o Grau de Probabilidade - GP, e através da tabela abaixo é possível saber sua classificação. A tabela da classificação da probabilidade possui cinco níveis:

ESCALA	NIVEL DA PROBABILIDADE	NIVEL DA PROBABILIDADE
1 - 5	Muito Baixo	Improvável
5,1 - 10	Pequeno	Remota
10,1 - 15	Normal	Ocasional
15,1 - 20	Alta	Provável
20,1 - 25	Elevado	Frequente

Deve-se transformar esta classificação subjetiva em uma classificação objetiva multiplicando pelo fator 4 em função da equivalência entre o número máximo obtido na multiplicação direta entre os dois fatores que conforme a escala acima 25 é o número máximo (fator de riscos x fator de exposição), ou seja, 25 equivale à probabilidade máxima (100%).

$$GPb = FR \times E$$

$GPb \times 4 = \%$ (Grau de probabilidade de o fator vir a ocorrer ou continuar ocorrendo na empresa)

2.1.3 Determinação do impacto financeiro

Devem-se projetar todos os custos que os perigos causam de impacto nos negócios da empresa, levantando tanto as conseqüências diretas como as indiretas.

O investimento necessário para prevenir, monitorar ou simplesmente transferir em caso de contingência vai ser fruto da multiplicação direta entre a probabilidade de ocorrência de cada risco com o seu impacto financeiro.

Esta multiplicação se chama Perda Esperada – PE, ou seja, é o investimento máximo a ser realizado pela empresa.

O Método Brasileiro sugere a realização do estudo baseado no levantamento dos custos prováveis, caso determinado perigo venha a ocorrer. Os dados a serem levantados em todos os departamentos da empresa são:

Substituição Permanente - SP:

Enquadram-se os custos definitivos, ou seja, equipamentos, instalações, salários, indenizações que a empresa não obterá mais;

Substituição Temporária – ST:

Enquadra-se o que a empresa perde temporariamente, tal como, aluguel de equipamento, instalação, tempo de funcionários parados, etc;

Custo Conseqüente – CC:

É avaliado o prejuízo que o risco deu à corporação, tal como, queda de faturamento, imagem da empresa, etc;

Redução de dinheiro em Caixa – RC:

Diz respeito à redução efetiva do numerário em caixa, em casos de assalto, incêndio, entre outros;

Indenização do seguro – I:

É levantado, caso haja, quanto o seguro irá pagar para a empresa no caso da ocorrência do sinistro;

Prêmio pago até o momento do sinistro – P:

É levantado o quanto já se pagou, em parcelas mensais, à seguradora.

É possível avaliar o custo das perdas reais e potenciais, pela fórmula:

$$CP = SP + ST + CC + RC - (I - P)$$

O ideal é que as empresas possuam uma classificação de impacto no negócio, tendo em vista as conseqüências, tanto reais como potenciais, conforme modelo sugerido abaixo, entretanto cada empresa conforme sua conjuntura tem uma classificação própria de acordo com suas atividades.

2.1.4 Matriz de vulnerabilidade - perda esperada - PE

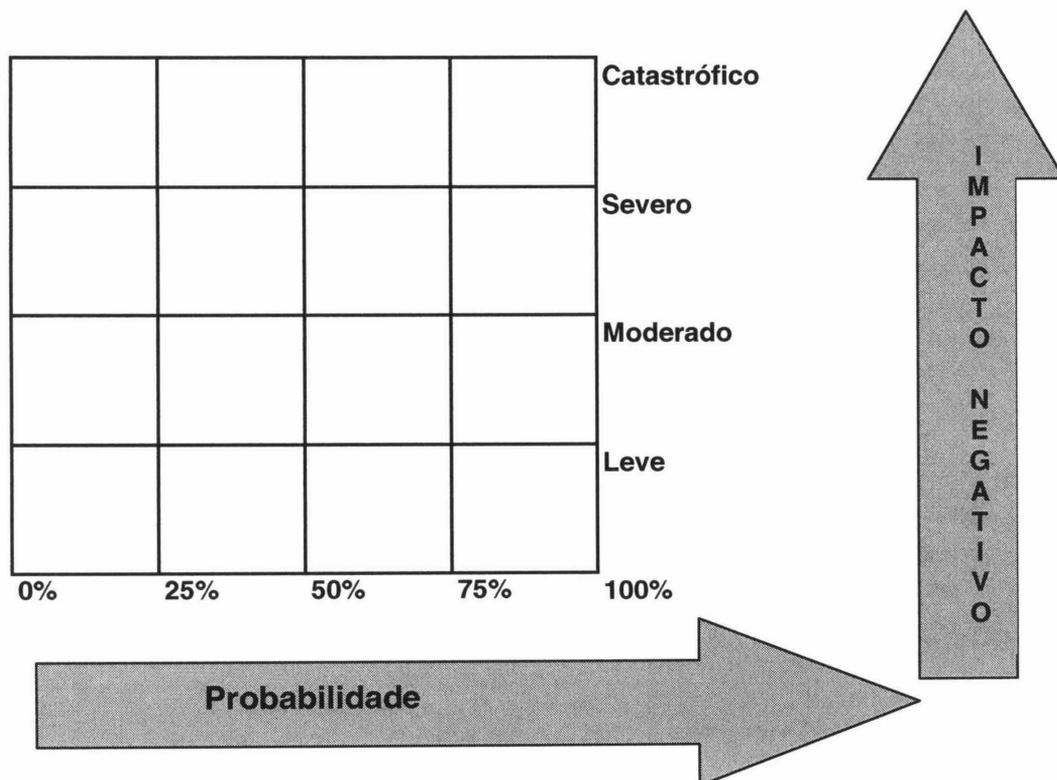
A Perda Esperada – PE é o cálculo para que se possa realizar uma relação custo benefício equilibrada. A multiplicação do impacto financeiro pela probabilidade de ocorrência acaba por equilibrar a chance de ocorrência com seu impacto.

A PE é um parâmetro para a comparação entre o investimento em prevenção e as conseqüências empresariais. Pode ser materializada através de uma matriz. Esta matriz, chamada de Vulnerabilidade mostra de forma clara quais são as fragilidades existentes, com a influência – impacto – no desempenho da empresa.

Através desta matriz, o gestor de riscos sabe exatamente como cada risco deve ser tratado e ter sua prioridade. A matriz mostra os pontos de cruzamento – horizontal e vertical – da probabilidade de ocorrência e o impacto financeiro – efeito – que estas causarão na empresa.

Figura 4 – Modelo de matriz de vulnerabilidade

Matriz de Vulnerabilidade

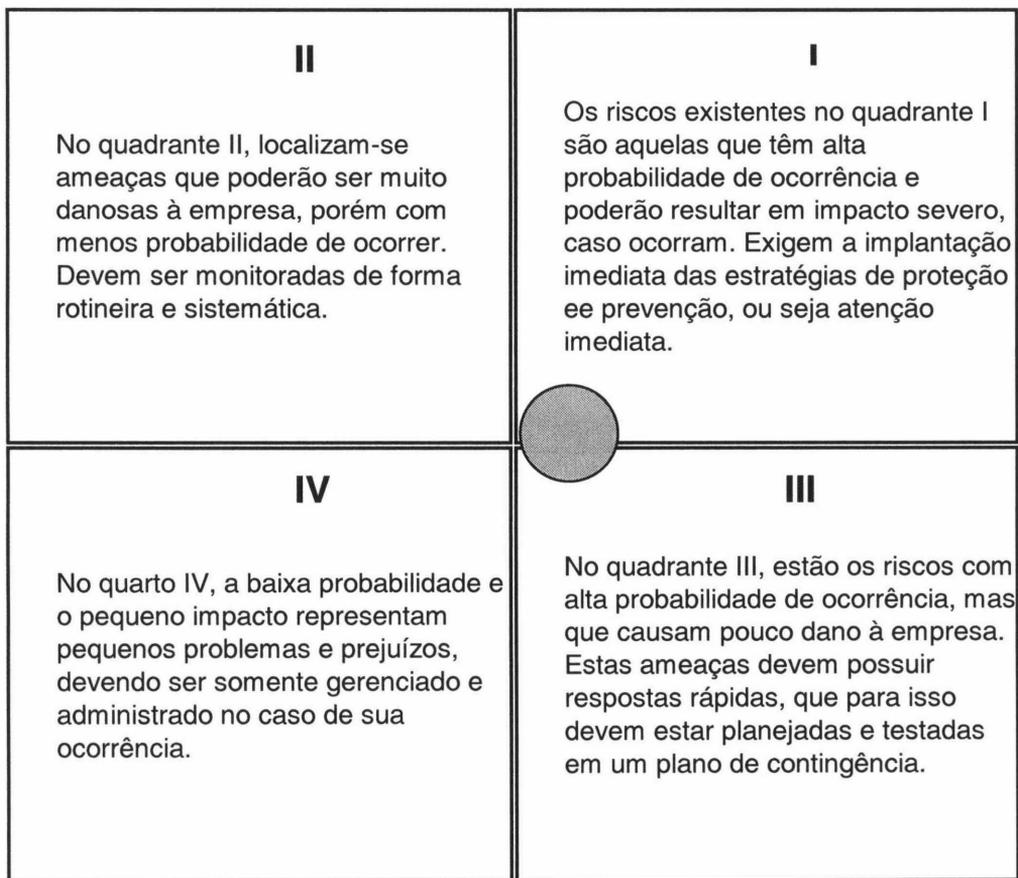


Com base nesta matriz é que as estratégias de proteção poderão ser validadas, pois os investimentos nos programas de proteção e prevenção estarão plenamente justificados, dependendo de sua influência nos resultados da empresa.

Desta forma, através da divisão da matriz em quatro quadrantes, pode-se avaliar o nível de vulnerabilidade, sua influência nos processos críticos da empresa.

Nestes quadrantes, que podem ser denominados de quadrantes estratégicos, os riscos terão os seguintes tratamentos:

Figura 5 – Quadrantes estratégicos da matriz



Segundo pesquisa de opinião feita no site da Associação Brasileira de Gestores de Segurança o método de Brasileiro é apontado como a melhor ferramenta para análise dos Riscos nas empresas com 35,29% conforme resultado abaixo em relação aos outros métodos:

- Método Willian T. Fine 17,65%
- Método Japonês Kaoru Ishikawa 17,65%
- Método Mosler 23,53%
- Método Brasileiro 35,29%

2.2 ROTEIRO BÁSICO DO MÉTODO BRASILEIRO PARA ANÁLISE DE RISCOS CORPORATIVOS

Pelo método mais recomendado e utilizado de Brasileiro (2004) descreve-se abaixo um roteiro de como identificar riscos estratégicos dentro do planejamento da gestão de riscos corporativos.

Para o autor considera-se ideal antes de iniciar o levantamento de riscos, a realização do *benckmarking* (comparação com padrões de excelência/melhores práticas referenciadas) de processos e recursos internos.

O roteiro a seguir é um conjunto de atividades sugerido por ele:

- Identificação de processos e recursos críticos;
- Descrição de processos e recursos críticos;
- Identificando riscos.

2.2.1 Identificação de processos e recursos críticos

Entrevistas com os responsáveis pelos setores (desmembramento de macro processos em processos-chave) e identificação de fatores críticos (informações em outras organizações congêneres);

2.2.2 Descrição de processos e recursos críticos

Formular as seguintes questões:

- a) Qual o papel deste processo dentro da organização?
- b) Analisar se o processo é crítico, se é relevante, se tem impacto na sociedade, se o seu custo é alto, se é baixo ou imaterial, qual a natureza do risco associado, ou ainda se é possível ter monitoramento ou percepção do seu grau de efetividade?
- c) Que recurso necessita para colocar o processo em andamento?
- d) De quais e de quantas pessoas preciso?
- e) Que informações são cruciais para o seu planejamento?

2.2.3 Identificando riscos

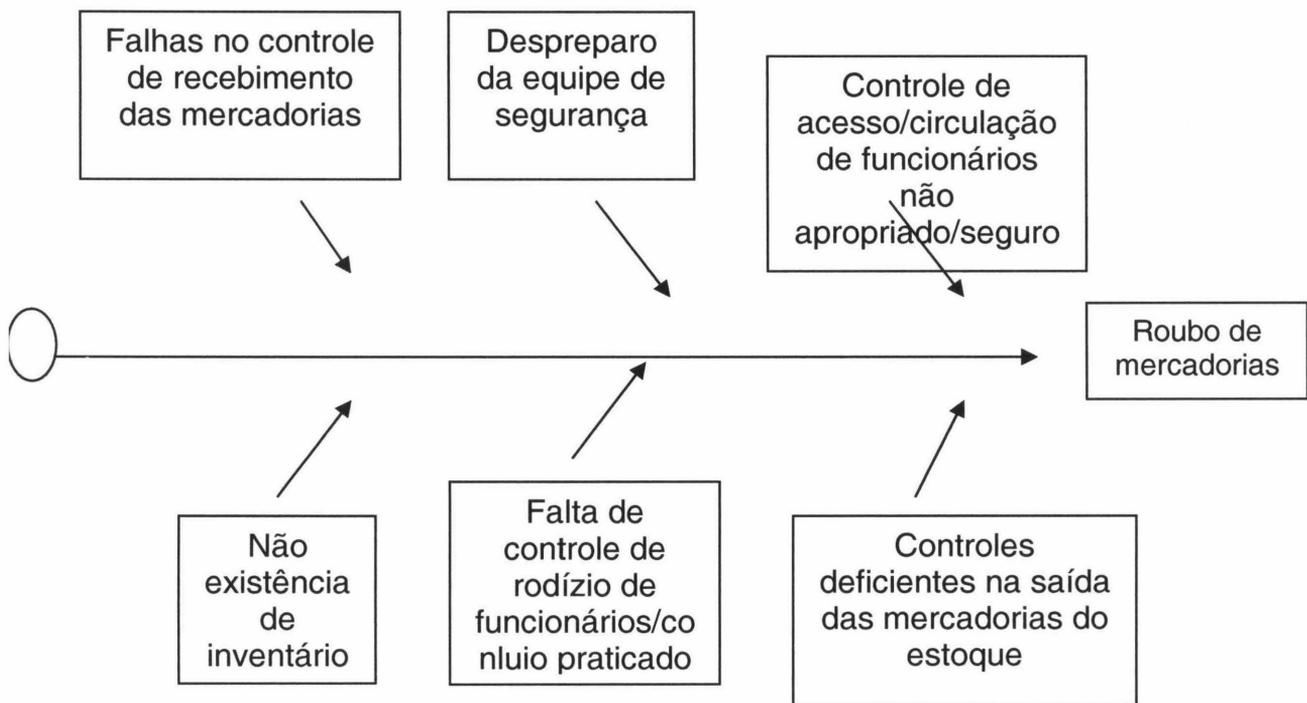
Quais os riscos que podem afetar o desempenho dos respectivos processos? Daí a necessidade da decomposição do risco em fatores, ou seja, as causas que podem estar dentro do controle da empresa e são monitoráveis.

Existem várias técnicas para elucidação das causas (origem) de cada risco. A mais comum e funcional entre elas é a espinha de peixe (também conhecido como Diagrama de *Ishikawa*), utilizada para “dissecar” o fluxo de cada processo e separar os fatores de risco (causas).

Numa seqüência gráfica cada “causa” é representada por uma seta que se comunica com outra “causa” mais próxima da espinha, até chegarmos à identificação do problema (evento) que corresponde ao risco eventual que tentamos compreender e analisar.

Ex.: para o evento (roubo de mercadorias), podemos vislumbrar os seguintes fatores de risco (causas):

Figura 6 – exemplo diagrama de causa e efeitos



3. OUTRAS FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE RISCOS

Diversas metodologias de controle dos riscos foram desenvolvidas como:

- COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*);
- CoCO (*Criteria of Control Committee*);
- COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*).

Estas ferramentas se utilizadas de forma adequada é possível ter uma eficaz gestão de riscos. Elas possibilitam ao gestor de risco identificar, mensurar e minimizar os impactos dos riscos nas empresas, propiciando assim uma melhor análise dos cenários na tomada de decisão.

Destas ferramentas destaca-se o COSO desenvolvida pelo “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” e que em 1992 foi intitulado de Controles Internos – Um Modelo Integrado. Tornou-se referência mundial para o estudo e avaliação dos controles internos.

3.1 MODELO COSO

Com base no modelo COSO, desenvolveram-se processos para o planejamento das atividades e avaliação dos controles internos de uma organização:

3.1.1 Definição de controle interno

Processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:

- Eficiência e efetividade operacional;
- Confiança nos registros contábeis/financeiros;
- Conformidade.

3.1.2 Processo de controles internos

Constituído de cinco elementos, inter-relacionados entre si e presentes em todos os controles internos. São eles:

- Ambiente de controle;
- Avaliação e gerenciamento de riscos;
- Atividades de controle;
- Informação e comunicação;
- Monitoramento.

3.1.2.1 Ambiente de controle

É a consciência de controle da entidade, sua cultura de controle, seu *modus operandi*. Ambiente de controle envolve competência técnica e compromisso ético: é um fator intangível e essencial à efetividade dos controles internos.

A postura da alta administração (padrão ético/integridade e compromisso) desempenha um papel fundamental para os subordinados – dá o tom real e efetivo de controle existente na entidade.

Anexo Modelo de Questionário de Avaliação do Ambiente de Controle: com colunas para avaliações da natureza do risco – operacional, informação, conformidade e/ou por critérios de materialidade, relevância, desempenho e criticidade, bem como do impacto daquela atividade (baixo/médio/alto) nos resultados da organização (modelo conhecido também como matriz de risco).

3.1.2.2 Avaliação e gerenciamento dos riscos

Metas e objetivos são condições necessárias para a existência de controles internos. Gerencia-se o atingimento ou não das metas/objetivos organizacionais. Uma vez estabelecido o objetivo, deve-se identificar os riscos que ameaçam o seu cumprimento e tomar as ações oportunas para o gerenciamento dos riscos identificados (mitigação dos riscos).

Os gestores devem definir as naturezas e os níveis de riscos operacionais, de informação e de conformidade que estão dispostos a assumir. A identificação e gerenciamento dos riscos são uma ação pró-ativa que permite evitar surpresas desagradáveis.

Neste novo paradigma, as várias partes do processo de auditoria estão ligadas às metas/objetivos da organização através do risco na consecução desses objetivos e das estratégias que a gestão adotou para mitigar os riscos. Os riscos podem ser classificados em:

- Operacional;
- Informação;
- Conformidade.

3.1.2.2.1 Operacional

Riscos de falha humana, produtos & serviços, regulamentação, catástrofe, sinistros, patrimonial, contrato e fraudes/desvios;

3.1.2.2.2 Informação

Falhas em sistemas gerenciais de informação, integridade, confidencialidade, gestão de dados, sistemas de validação de informações e sistema de segurança informacional;

3.1.2.2.3 Conformidade

Risco legal é o risco de não cumprimento às legislações e regulamentos aplicáveis.

3.1.2.3 Atividades de controle

São Atividades que, quando executadas dentro do seu tempo e de maneira adequada, permitem a minimização e gestão dos riscos. São atividades de prevenção ou de detecção. As principais são:

- Alçadas (prevenção);
- Autorizações (prevenção);
- Conciliação (detecção);
- Revisões de desempenho (detecção);
- Segurança física (prevenção e detecção);
- Segregação de funções (prevenção);
- Sistemas Informatizados (prevenção e detecção);
- Normatização interna (prevenção).

3.1.2.3.1 Alçadas (prevenção)

Estabelecimento de valor máximo para um funcionário aprovar valores ou assumir posições em nome da entidade - limites de alçadas operacionais/estabelecimento de tetos de valores para tomada de decisões gerenciais.

3.1.2.3.2 Autorizações (prevenção)

Aprovação de uma atividade ou operação por uma supervisão/chefia/gerência para que seja efetivada. A aprovação pode ser mecânica ou eletrônica. Implica validação da transação e assegura que ela está em conformidade com as políticas, procedimentos e legislação.

O uso de senhas/autorização de acesso físico/criptografia/certificação digital/assinatura digital/autenticação e outros mecanismos de segurança lógica é imprescindível.

3.1.2.3.3 Conciliação (detecção)

É a confrontação da mesma informação com dados vindos de bases diferentes, adotando-se as medidas corretivas, quando necessário.

3.1.2.3.4 Revisões de desempenho (detecção)

Acompanhamento de uma atividade/processo para avaliação de sua adequação e/ou desempenho, em relação às metas/objetivos pré-estabelecidos e aos *benchmarks* (referência/padrões/custo-padrão/custo meta etc.), de forma a antecipar mudanças que possam afetar negativamente a Entidade.

3.1.2.3.5 Segurança física (prevenção e detecção)

Inclui-se nela controle sobre os processos de inventário/proteção de ativos/controle de acessos/controles de entrada e saída de funcionários/senhas para acesso aos sistemas informatizados/recursos de criptografia etc.

3.1.2.3.6 Segregação de funções (prevenção)

Essencial para a efetividade dos controles internos e, via de regra, a atividade de maior risco numa organização. Separar adequadamente entre os funcionários as atividades de: contabilidade e conciliação, informação e autorização, custódia e inventário, contratação e pagamento, administração de recursos próprios e de terceiros, normalização e fiscalização.

3.1.2.3.7 Sistemas Informatizados (prevenção e detecção)

Organização e manutenção de arquivos de segurança – *backups*, arquivos de log do sistema, plano de contingência para falhas ou quebra de segurança – invasão de *hackers*, sistema de validação de informações com registros armazenados em banco de dados etc.

3.1.2.3.8 Normatização interna (prevenção)

Definição das regras internas/funcionamento/fluxos operacionais/funções/responsabilidades e níveis de autoridade e alçadas/manuais de treinamento/instruções técnicas e procedimentos de trabalho.

Dependendo da complexidade e natureza das operações e nível de eficácia dos controles existentes, pode-se construir um modelo de questionário para avaliação das atividades de controle, de modo a abranger as funções e processos

mais críticos da organização implicando em maiores responsabilidades e/ou fatores de risco para a organização.

O foco nos problemas e situações reais que a organização, num certo momento, enfrenta, constitui-se no primeiro passo para identificar/diagnosticar os riscos potenciais e oferecer, tempestivamente, ações/medidas corretivas quando os controles se mostrarem insuficientes e/ou inadequados.

3.1.2.4 Informação e Comunicação

O fluxo de comunicação dentro de uma organização deve ocorrer em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos inferiores, vice-versa e dentro deles, contemplando a comunicação horizontal e vertical para um bom funcionamento dos controles. O processo de comunicação pode ser formal ou informal.

A maioria das organizações conquistou procedimentos e sistemas informatizados; nesse sentido, Os gestores devem se preocupar cada vez mais com a avaliação de risco e segurança em ambientes eletrônicos e com as técnicas de controle em sistemas informatizados (auditoria de sistemas).

3.1.2.5 Monitoramento

O monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo. O acompanhamento das atividades é contínuo, devendo-se estimular, ainda, mecanismos de auto-avaliação, revisões internas e auditorias internas programadas.

Em resumo os controles são eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza do grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos, de que as informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos são confiáveis e tempestivas, de que Leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridos.

3.2 ACORDO DE BASILÉIA II

O Acordo de Basiléia é uma regulamentação para os bancos melhor administrarem sua carteira de crédito e as empresas privadas de ramo financeiro ou não começaram a entender a importância dessa regulamentação e após estudos realizados desenvolveram-se diversas ferramentas com base nos três pilares do acordo de Basiléia.

Desde a criação do Comitê de Basiléia, em 1974, a regulamentação vem apresentando avanços significativos. Assim, em junho de 2004, o Comitê divulgou o Novo Acordo de Capital, comumente conhecido por Basiléia II, com os seguintes objetivos:

- Promover a fortalecer a estrutura de capital das instituições; estabilidade financeira;
- Favorecer a adoção das melhores práticas de gestão de riscos;
- Estimular maior transparência e disciplina de mercado.

Basiléia II propõe um enfoque mais flexível para exigência de capital e mais abrangente com relação ao fortalecimento da supervisão bancária e ao estímulo para maior transparência na divulgação das informações ao mercado, baseado em três grandes premissas:

- Pilar I – fortalecimento da estrutura de capitais das instituições;
- Pilar II – estímulo à adoção das melhores práticas de gestão de riscos;
- Pilar III – redução da assimetria de informação e favorecimento da disciplina de mercado.

O Pilar I define o tratamento a ser dado para fins de determinação da exigência de capital frente aos riscos incorridos nas atividades desenvolvidas pelas instituições financeiras. Em relação ao Acordo de 1988, Basiléia II introduz a exigência de capital para risco operacional e aprimora a discussão acerca do risco de crédito.

Figura 7 – Os três pilares de Basiléia



Figura 8 – Os pilares utilizados pelos Bancos



4. A GESTÃO DO CRÉDITO

Qualquer unidade econômica, por pequena que seja, tem desde o início da sua atividade uma preocupação: vender quer se trate de bens ou de serviços.

Sucedem que nem todos os clientes pagam a prazo, recorrendo, por isso, ao crédito.

Em épocas de crise, este instrumento facilitador das vendas ganha, ainda, maior importância devendo, por isso, ser objeto de atenção redobrada.

A gestão do crédito é, pois, uma área estratégica nas organizações empresariais. O modo como as empresas estruturam os respectivos serviços de gestão de crédito pode representar, ou não, uma vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes.

Um sistema de gestão e controle de crédito deve levar em consideração:

- A natureza do negócio;
- O mercado onde opera;
- O volume e natureza dos débitos;
- Os recursos disponíveis.

Existem, no entanto, alguns princípios genéricos que devem ser observados:

- a) definição de políticas de crédito, isto é, regras de conduta comercial e financeira que balizarão a concessão de crédito;
- b) organização de uma base de dados de informações que concorra para uma avaliação dos riscos dos clientes;
- c) cobertura do risco de concessão de crédito através de um seguro adequado;
- d) criação de uma estrutura de gestão e recuperação de crédito com colaboradores habilitados e motivados.

A gestão de uma empresa não deve descuidar na obtenção de informação que lhe permita aferir a qualidade e eficiência das cobranças. Uma empresa que venda e não receba é uma empresa destinada à insolvência. Definir políticas de crédito, velar pela sua boa aplicação, estar atenta aos sinais de alerta junto dos seus clientes, definir uma metodologia de recuperação pela via extrajudicial e ser célere nas cobranças, são requisitos essenciais às empresas que desejam ser competitivas.

Com o atual contexto do mercado financeiro, exigindo das empresas uma aceleração das vendas a prazo e financiamentos como forma de atrativo aos clientes, existe uma preocupação grande que se enfatizem o vender e deixe para segundo plano o receber.

À medida que as transformações políticas e sociais vão ficando evidentes no nosso dia-a-dia, nos vemos obrigados a mudar nosso comportamento, desejando agora, mais do que uma venda, uma boa venda, e entenda-se com isso não apenas um número alto de anúncios, mas um recebimento seguro com clientes satisfeitos e propensos a retornar.

Para melhor compreensão da gestão do crédito fez-se necessário um estudo desde a história do crédito até os dias atuais que segue.

4.1 A história do crédito

Segundo Lopes-Rossetti (1983) A história do crédito está intimamente ligada à evolução dos povos e à utilização da moeda como instrumento de troca. Basta lembrar rapidamente a evolução inicial das trocas ou escambo até a troca pelas moedas cunhadas em ouro ou outros metais nobres.

O crédito foi, em seu primeiro estágio, utilizado até mesmo como forma de diminuir os riscos, evitando a transferência física de moeda na troca por mercadorias.

O próprio descobrimento da América oferece, posteriormente, oportunidade de crescimento do capitalismo com conseqüente expansão do crédito.

Com a conquista de novos mundos, grandes quantidades de metais preciosos eram transferidos, principalmente, aos países da Europa, desenvolvendo assim uma nova economia em que se acumulavam estoques de ouro como base ou lastro de capital.

Somente nos séculos XVI e XVII que os homens de negócios criaram novos métodos. Neste período, letras endossáveis (transferíveis) e notas promissórias foram criadas, não somente para facilitar as trocas, mas também para minimizar os riscos decorrentes de grandes transferências de metais preciosos.

4.2 O crédito contemporâneo

A crescente expansão das atividades comerciais e industriais nos períodos mais recentes tem criado a necessidade de desenvolvimento de novas especializações e especialidades de crédito.

A utilização do crédito tem-se tornado cada vez mais importante quando considerada a necessidade de consumo em massa, destacando-se ainda mais nos período de prosperidade dado o maior consumo de bens duráveis, de produção ou de capital e serviços.

A organização de um sistema de crédito constitui elemento vital ao desenvolvimento de qualquer nação, figurando como verdadeira ponte entre a produção e o consumo.

4.3 Conceituação e objetivos

Para conceituar “análise de crédito”, e estabelecer objetivos para este sistema, é salutar a definição de crédito, uma vez que é impossível avaliar algo cuja natureza não seja especificada.

Assim, “crédito”, conforme é entendido neste estudo, “é definido como à troca de um valor presente por uma promessa de reembolso futuro, não necessariamente certa, em virtude do fator risco” (SANTOS, 2000). Assim, pode-se perceber a inclusão de duas noções fundamentais no conceito de crédito, quais sejam:

- Confiança - expressa na promessa de pagamentos;
- Tempo - que é o período fixado entre a concessão e a liquidação da dívida.

4.3.1 Conceituação de análise de crédito

A análise de crédito é uma das ferramentas indispensáveis para uma boa decisão de crédito. De acordo com Blatt (1999) “a análise de crédito consiste em um estudo da situação global de um devedor em perspectivas, visando à elaboração de um parecer que retrate, de forma clara e objetiva, o desempenho econômico-financeiro do mesmo”.

No entanto, este autor alerta para o fato de ser difícil mensurar quanta confiança o credor poderá ter em seus clientes, e traduzi-los em valores numéricos, ou seja, em linhas de crédito, que é o elemento denominado “risco potencial”. Daí surge então uma dificuldade: o risco pode ser traduzido em valores, porém a confiança, que é um conceito subjetivo, e que é a base para se estabelecer o risco, não, portanto, sempre sujeito à interpretação pessoal do analista.

A análise de crédito envolve a habilidade de construir uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar situações, não raro, complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada. (SCHRICKEL, 1995, p.27)

Em conformidade com esta afirmação, entende-se que a análise de crédito não é um exercício meramente acadêmico e que visa apenas o cumprimento de normas de uma instituição, entende-se que tem uma importância crítica, especialmente na concessão de empréstimos, pois seu objetivo é o de chegar a uma decisão e não o de efetuar um mero relatório.

Portanto, a análise de crédito consiste em atribuir valores a um conjunto de fatores que permitam a emissão de um parecer sobre determinada operação de crédito.

4.3.2 Objetivos da análise de crédito

Com base na literatura de Santos (2000), ressalta-se que o objetivo do processo de análise de crédito é o de alavancar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira do cliente.

Importante destacar que diante da análise de crédito, existem duas etapas a percorrer:

- Análise retrospectiva - que objetiva, principalmente a avaliação do desempenho histórico do potencial tomador com relação às concessões obtidas anteriormente;
- Análise de tendências - que tem como foco principal a efetivação de uma razoável e segura projeção da concessão financeira futura do cliente, ou seja, que a concessão esteja em consonância com um certo fluxo de caixa futuro.

Na abordagem de Wesley (1993) *apud* Santos (2000) dentre os objetivos da análise de crédito, uma das principais preocupações é a determinação do risco de inadimplências do crédito concedido.

Os autores destacam o assunto abordando dois principais fatores que tendem a ser determinantes dos riscos de inadimplência:

- A fraca qualidade no processo de análise de crédito (fator interno);
- O agravamento da situação econômica que pode resultar na escassez de tomadores saudáveis (fator externo).

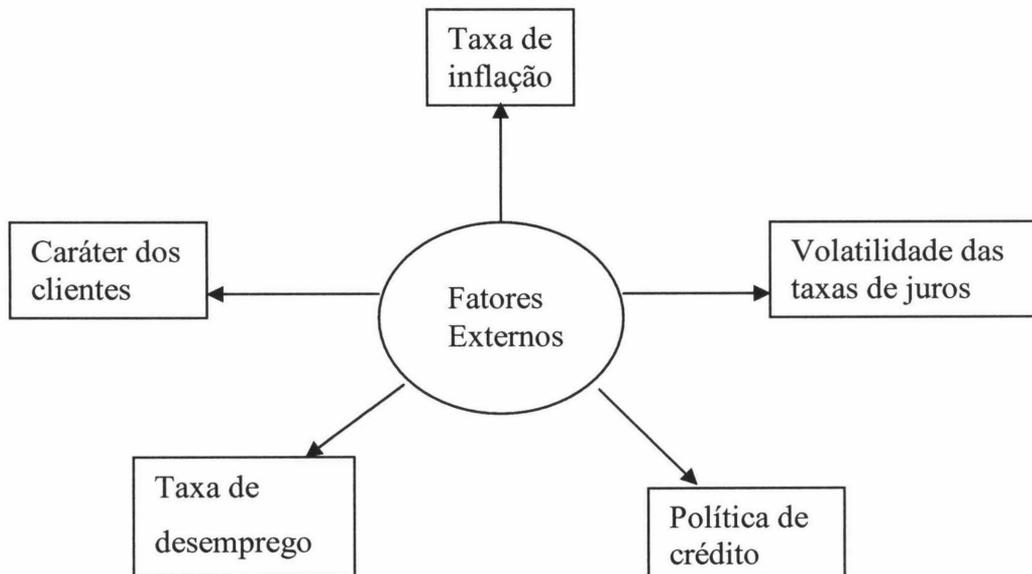
Na figura 9 a seguir, são citados os fatores de risco internos, responsáveis pelas perdas em concessões:

Figura 9 – Fatores de riscos internos (extraído de SANTOS, 2000:17)

<ul style="list-style-type: none"> • Profissionais desqualificados
<ul style="list-style-type: none"> • Controles de riscos inadequados
<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de modelos estatísticos
<ul style="list-style-type: none"> • Concentração de crédito em clientes de alto risco

Quanto aos fatores de riscos externos estes são de natureza macroeconômica, e, por isso, relacionam-se diretamente com a capacidade de pagamento do cliente. A figura 10 a seguir, apresenta os fatores de riscos externos:

Figura 10 – Fatores de riscos externos (extraído de SANTOS, 2000:17)



A figura 10 mostra vários fatores de riscos externos, que são importantes e que podem a qualquer momento comprometerem a capacidade de pagamento do cliente.

4.4 Riscos de crédito

Conforme já abordado nos capítulos 2 e 3 onde se conceituou os riscos de acordo com a literatura de diversos autores, importante citar aqui o conceito de Schrickel (1995) e Borges *et al.*,(2001) conforme os autores “o risco é algo que está ligado ao futuro, não existe risco passado, ou seja, só existe risco em decisões que ainda vamos tomar, nas decisões já tomadas, o risco virou histórico”.

Salientam ainda que o risco é constituído pela ocorrência de qualquer fato adverso para uma dada situação esperada.

Lembram os autores que no ambiente mais específico da concessão de crédito, o risco se caracteriza pela ocorrência de perdas por inadimplência com relação a uma situação esperada, que é o retorno integral dos créditos concedidos por parte da totalidade dos devedores.

Destacam, também, a importância da diferenciação entre risco e incertezas, assim, justificam:

Risco deve ser diferenciado de incerteza, embora ambos os termos definam possíveis eventos que possam ocorrer no futuro, em função de o primeiro referir-se a fatos recorrentes ou repetitivos, o que permite a sua medição com base em uma distribuição de probabilidades e, em decorrência, a sua estimação com razoável grau de precisão. A incerteza, pelo contrário, tem uma incidência aleatória por envolver fatos não recorrentes, o que impede a mensuração da probabilidade de sua ocorrência, ou pelo menos a sua estimação com utilidade para tomada de decisão. (BORGES *et al.*, 2001, p.02)

O autor destaca a importância em saber definir risco de incerteza para que então o analista possa definir com clareza as garantias mais adequadas.

Na abordagem de Bernstein (2000) *apud* Borges (2001) a avaliação do risco de crédito: “compreende o levantamento de risco associados à concessão de crédito e, à luz de sua política de crédito, ao fato de assumi-los ou não, pois o risco é uma opção, e não um destino”.

Evidencia-se então a importância de uma classificação de risco de crédito, objetivando uma melhor distinção entre as possíveis possibilidades de situações em que um gerente conessor pode se defrontar em sua atividade.

Na figura 11 a seguir, é definida a classificação de riscos de crédito sugerida pela literatura de Roetz (2000):

4.5 Classificação de Riscos de Crédito

Figura 11 – Classificação dos riscos de crédito

Classificação de Riscos de Crédito	
Classificação	Descrição
1	Perfeito: sem garantias de tomadores de crédito, porém de alta qualidade e solidez financeira. Programa de pagamento definido e histórico de crédito superior.
2	Excelente: não garantido com excelente qualidade de crédito e solidez financeira. Programa definido e real, conforme acordo.
3	Satisfatório: não segurados a tomadores com qualidade satisfatória de crédito, pagando conforme contratado.
4	Considerável por Méritos: sendo pago conforme contratado, porém fora dos padrões. Apresenta sinais de debilidade, falta de informação, valor com garantia questionável. Pode incluir um tomador individual fraco com um forte avalista. De fácil resgate mas carecem de um contrato de pagamento aceitável.
5	Registro Especial: com bom desempenho atual, mas potencialmente fraco, incluindo tendências adversas nas operações do tomador e em sua solidez financeira.
6	Abaixo do padrão: protegidos inadequadamente pela capacidade de pagamento ou garantia. É provável haver alguma perda se as falhas não forem corrigidas.
7	Duvidoso: falhas tomam improvável o recebimento total, mas há fatores razoáveis suficientes para adiar a condição da perda.
8	Prejudicial: a duração como um ativo da empresa não é garantido, contudo, isso não impede futura tentativa de recuperação parcial.

Relativamente a esta classificação faz-se necessário destacar a mudança de enfoque da estrutura do processo decisório de crédito, agora mais voltado para ação preventiva, com vistas a evitar problemas futuros.

Assim torna-se importante a busca de dados e critérios definidos de classificação de risco na concessão dos créditos solicitados.

A literatura de Blatt, (1999) estabelece os vários fatores de riscos de créditos (adaptado às pessoas físicas) que devem ser observados com vistas a diminuição da probabilidade de que o cliente venha tornar-se inadimplente, quais sejam:

- Riscos inerentes à atividade – profissionais (empregado) ligados a empresas que passam por dificuldades ou até mesmo com programas de demissão voluntária (PDVs). Também profissionais liberais/autônomos ligados a setores econômicos que manifestam sinais de deterioração ou profissões, que com o avanço tecnológico, passem a representar riscos relacionados à permanência do profissional no mercado;
- Riscos inerentes ao nível de endividamento – manifestam-se quando o tomador busca recursos novos para quitar compromissos financeiros assumidos anteriormente;
- Riscos inerentes à competição – principalmente sócio/proprietários de empresas em momentos de disputa por maiores parcelas de mercado, onde a concorrência pode prejudicar seus negócios, mas são tomadores enquanto pessoas físicas nos bancos;
- Riscos inerentes a fatores totalmente imprevisíveis.

4.5 Garantias de crédito

As garantias têm como objetivo principal dar reforço e segurança na concessão de crédito e devem ser examinadas em conjunto com outras informações.

Para Santos (2000) em seu aspecto de risco, a garantia é definida “como a vinculação de um bem ou de uma responsabilidade conversível em numerários que assegure a liquidez de empréstimo”.

Considera o autor “que a finalidade básica da garantia é evitar que situações imprevisíveis, ocorridas após o ato da concessão, inviabilizem a integral liquidação do empréstimo”.

No conceito de Blatt (1999) o autor estabelece que “a mais eficaz garantia é a análise de crédito conduzida de maneira adequada, com forte ênfase na capacidade de pagamento do devedor”.

Segundo o autor além do componente técnico na análise existe o fator subjetivo, e que desta maneira sempre é razoável a proteção adicional através de garantias vinculadas.

As garantias que são exigidas normalmente são:

- As pessoais ou fidejussórias;
- As garantias reais.

Os avalistas e fiadores também devem receber a mesma atenção na análise de crédito que o cliente, pois caso este não honre seus compromissos, o avalista ou fiador terá que fazê-lo, sendo necessário que ele tenha condições econômicas e financeiras para tal.

Quando o aval ou fiança for dado por pessoa jurídica também é necessária a verificação se no contrato ou estatuto social da empresa existe esta possibilidade expressa, pois se não houver o aval ou a fiança não terá valor.

Numa boa análise de crédito o gerente concessor deve ter em mente que nenhum empréstimo deve ser concedido exclusivamente em função das garantias, ao contrário, ele deve ter plena convicção de que a operação foi bem concedida e está baseada na capacidade de pagamento do cliente, e que, a garantia não vai ser utilizada.

Assim, entende-se que a decisão de conceder crédito deve ser baseada na capacidade de reembolso do cliente e não sobre as garantias concedidas.

5.5.1 As garantias pessoais ou fidejussórias

Segundo Santos (2000) são garantias nas quais as pessoas físicas ou jurídicas assumem como avalistas ou fiadores a obrigação de honrar os compromissos assumidos pelo cliente referente uma operação de crédito, são elas:

- Aval – é a promessa que alguém faz de cumprir obrigação de terceiro realizado através de um título de crédito, caso o obrigado não cumprir. O avalista é quem concede o aval, sendo que o avalizado é a pessoa que recebe o aval. Importante destacar que não existe aval em contrato, somente em títulos de créditos. Sendo o aval uma garantia pessoal, deve ser aceita, como já frisado anteriormente, desde que se possa constatar sua capacidade econômica e financeira e sua idoneidade moral, além de capacidade jurídica (se é maior de idade ou se não está interdito), pois o avalista responde pelo título como um todo. No caso de operação garantida por aval é importante observar que, quando prestado por pessoas casadas compromete o patrimônio do casal até o limite da meação do cônjuge, que é a metade do patrimônio do casal, portanto é recomendável que se tome também o aval do outro cônjuge;
- Fiança – é uma garantia cujo fiador, seja pessoa física ou pessoa jurídica, se constitui como principal responsável pelo pagamento das obrigações assumidas pelo afiançado, pessoa física ou pessoa jurídica, caso esta não cumpra as obrigações contratadas. À semelhança do aval, na fiança prestada por pessoa física, é a assinatura do cônjuge do contratante, a fim de coobrigar a responsabilidade pelo contrato. A fiança é uma garantia contratual e não cambial o que significa que é uma garantia sempre dada em contrato.

4.5.2 As garantias reais

Conforme literatura de Santos (2000) as garantias reais, são bens ou direitos de recebimento dados em garantia de obrigações relativas a operações de crédito, conforme a seguir:

- Alienação fiduciária – é o contrato no qual o devedor transfere ao credor a propriedade de bens imóveis para garantir pagamento de dívida, com a

condição de tornar a ter a propriedade do bem, quando liquidar a dívida. A principal característica desse tipo de garantia, é que a instituição para ter domínio e a posse indireta do bem alienado passa a ter o domínio e a posse indireta do bem alienado fiduciariamente, enquanto que o cliente mantém a posse direta, porém não podendo se desfazer do bem. Cabe destacar para o fato que existem bens que necessitam de algum tipo de registro em órgão, cartório, etc. No caso de veículos automotores, a alienação deve constar na documentação do veículo e a informação deve ser prestada ao órgão de trânsito competente. Para outros tipos de bem, como máquinas e equipamentos, deverá constar no original da nota fiscal ou recibo de compra e venda a expressão: “Bem alienado fiduciariamente do Fulano de tal”. Uma segurança maior em relação a esta garantia pode ser obtida se o bem estiver segurado;

- Caução – depósito de títulos ou valores efetuados para o credor, visando garantir o cumprimento de obrigação assumida, daí ser essencial que haja a entrega dos títulos para caracterizar este tipo de garantia. Os direitos cedidos podem ser: penhor, hipoteca, depósito em dinheiro, valores e títulos;
- Hipoteca – garantia baseada no direito real sobre bens imóveis, embarcações ou aeronaves, de forma a assegurar o pagamento da dívida, sem que exista a transferência da posse do bem ao credor. É uma garantia normalmente utilizada para operações de longo prazo, tendo como objetivo dar segurança à empresa ao ter bens imóveis lastreando a operação de crédito. Importante destacar o cuidado com a formalização desta garantia, pois sua característica principal é estar registrada em cartório de registro de imóveis, em primeiro grau e sem concorrência de terceiros, pois se não houver o registro, não existe a hipoteca. Após a liquidação da dívida, a hipoteca será liberada e deve ocorrer o cancelamento junto ao cartório. Cabe considerar a liquidez do bem recebido em hipoteca, pois em caso de inadimplência e no caso de venda desta garantia este bem somente atrairá interessado se apresentar valor econômico. Assim o valor do bem deve ser compatível com o risco assumido, principal somado aos encargos, que ele garante hipotecariamente, durante o período integral da operação.

4.6 Técnicas de análise de crédito

As empresas de modo geral, recorrem a duas técnicas de análise de crédito para avaliar pessoas físicas em suas demandas, são elas:

- Técnica subjetiva de análise de crédito;
- Técnica objetiva de análise de crédito

Na definição de Santos (2000) a técnica subjetiva envolve decisões individuais, com base na experiência do analista, na disponibilidade de informações e na sensibilidade do gestor; enquanto que a técnica objetiva é um instrumento estatístico desenvolvido para que o analista avalie, via sistema informatizado, a probabilidade de que um determinado cliente venha a ser um inadimplente.

4.6.1 Técnica subjetiva de análise de crédito

A técnica subjetiva, também conhecida como “análise tradicional” de crédito, o analista concessor utiliza como referencial um conjunto de fatores denominados de “C’s do Crédito” que são cinco palavras que se iniciam com a letra C de acordo com a literatura de Schrickel (1995), a seguir:

4.6.1.1 Os C’s do crédito

- Caráter;
- Capacidade;
- Capital;
- Colateral;
- Condições.

4.6.1.1.1 Caráter

Refere-se à intenção, a determinação e a vontade que o tomador tem em honrar uma operação.

É o elemento básico para a decisão de concessão do crédito e é um dos critérios mais difíceis de serem analisados.

Nesta fase busca-se avaliar, através de comportamentos e posturas evidenciados na vida pessoal ou profissional, ou seja, a imagem que o cliente desfruta junto às pessoas com as quais convive ou negocia.

A perspectiva é de que o comportamento pessoal se repita na administração do crédito.

A busca de informações em empresas especializadas e contatos com outras instituições credoras constituem-se importantes fontes de informações externas que contribuem fortemente com informações sobre a idoneidade do postulante ao crédito.

4.6.1.1.2 Capacidade

Pode ser definido como a capacidade de pagamento de um cliente de honrar suas dívidas e obrigações, bem como a habilidade ou competência de administrar seu patrimônio.

Compreende a avaliação quantitativa do negócio, com vistas a analisar o grau de risco da operação de crédito, sob o ponto de vista econômico-financeiro do cliente.

Este “C” deve fornecer informações que possibilitem avaliar a necessidade do crédito e se as receitas e despesas permitem o cumprimento das obrigações assumidas.

Buscam-se informações quanto à habilidade do cliente na sua capacidade de geração de receitas para fazer frente ao encargo assumido;

4.6.1.1.3 Capital

Fator muito importante numa análise de crédito, pois se refere à situação econômico-financeira e patrimonial do cliente.

Analisa-se sua fonte de recursos e bens que podem ser utilizados para honrar suas dívidas. Para este “C”, a principal fonte de informações é a declaração de imposto de renda.

4.6.1.1.4 Colateral

São as garantias, ou seja, é uma segurança adicional a operação de crédito dada pelo tomador para aumentar o grau de segurança do negócio e muitas vezes para fortalecer algum dos outros fatores da análise.

Contudo, não é correto utilizar garantias para fortalecer uma proposta de um tomador que apresente restrições em relação seu caráter e possua uma capacidade de pagamento inferior a desejada pelo credor.

Este “C” está associado com a análise de riqueza patrimonial e contribuirá para um maior comprometimento do cliente para honrar com os compromissos assumidos.

4.6.1.1.5 Condições

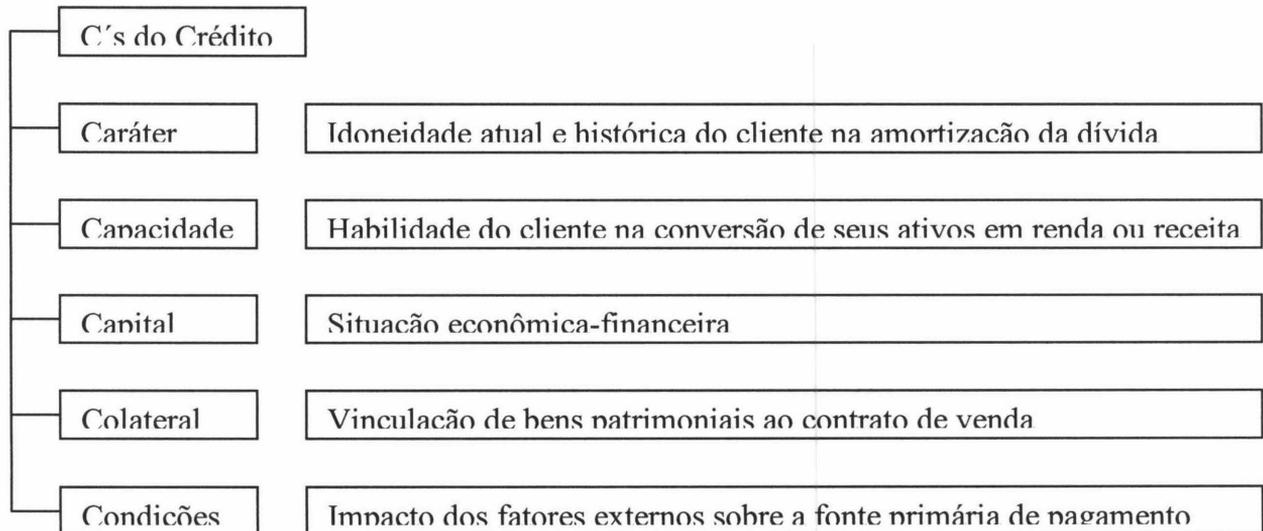
Na análise de crédito são os fatores externos e macroeconômicos, que, muitas vezes imprevisíveis, não são controláveis pelo cliente.

Mudanças no ambiente macroeconômico podem afetar positivamente ou negativamente a situação em que se encontra.

Busca-se analisar o impacto destes fatores sobre a fonte de recursos do cliente, procurando identificar e medir como isso influenciará no retorno do negócio efetuado.

Na figura 12 a seguir, é apresentado um resumo dos “Cs” do crédito para um melhor entendimento:

Figura 12 – Os C’s do crédito (extraído de SANTOS, 2000:45)



4.6.2 Técnica objetiva de análise de crédito

Conforme literatura de Blatt (1999) e paralelamente ao interesse das empresas em ampliar a quantidade de clientes para seus produtos de crédito, a abordagem estatística surge como um dos métodos mais importantes à tomada de decisão para grandes volumes de propostas de créditos.

Esta abordagem tem como premissa básica estabelecer uma pontuação de crédito, que é um instrumento estatístico, para que o analista verifique e avalie a probabilidade de que um cliente tomador possa tornar-se inadimplente no futuro.

Este sistema leva em consideração um conjunto de características consideradas relevantes na análise, características estas que podem ser obtidas através da experiência do próprio analista na concessão ou encontradas no mercado como um todo.

A idéia é estabelecer um sistema de pontuação que revele o perfil de cada cliente e o grau de risco que ele representa para a empresa com relação ao retorno do crédito concedido.

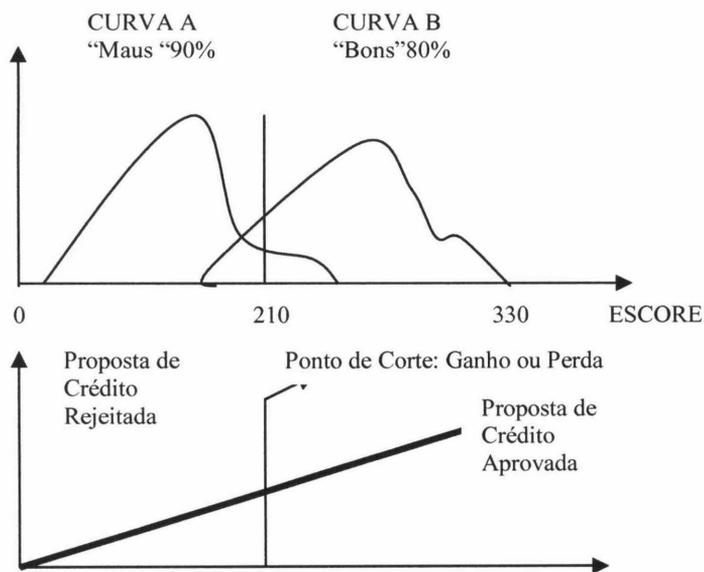
Amparado por sistemas de pontuação e muito utilizado por bancos, o ponto de corte do sistema, é um valor referencial, ou seja, uma pontuação mínima para aprovação do crédito, onde resultados de análise com pontuação inferior ao mínimo, o crédito será recusado, pontuação superior, o crédito será concedido.

O ponto de corte pode ser alterado, conforme a política de crédito e a disposição da instituição referente ao ritmo de crescimento de suas operações, ou seja, a política de crédito implantada é que determina o perfil do cliente desejado.

Os critérios estabelecidos que poderão ser mais ou menos flexíveis, que irão influenciar na definição do ponto de corte apropriado.

A seguir, é apresentada a Figura 13 com um exemplo de ponto de corte:

Figura 13 – Exemplo de ponto de corte (extraído de SANTOS, 2000:108)



A figura acima mostra que no exemplo dado a pontuação de cada cliente solicitante de crédito vai de 0 a 330 pontos.

Neste caso foi definido pela empresa, através de sua política de crédito, que o ponto de corte (valor numérico referencial) situa-se na marca de 210 pontos.

Conforme já visto, clientes com pontuação inferior, o crédito será negado, com pontuação superior, o crédito é concedido.

A curva A, demonstra a distribuição hipotética de contas definidas como “mau risco”. A curva B, por sua vez, define as contas classificadas como “bom risco”. Nesta situação, rejeitam-se 90% dos “maus” e também 20% dos “bons”.

Para melhor se posicionar com relação ao ponto de corte a ser definido é fundamental que o estabelecimento de políticas de crédito esteja munido de regras.

Regras que definam as margens de contribuição das carteiras em operação (ganho com bons e perda com maus) e também o ponto de equilíbrio, isto é, o ponto em que a margem de contribuição seja igual a zero (perda com maus é compensada pela perda com bons).

4.6.2.1 *Credit Scoring*

De acordo com Blatt (1999) dentre as técnicas objetivas existentes a que melhor se adapta às necessidades das empresas, principalmente na concessão de crédito para pessoas físicas, é a análise discriminante.

Esta análise trata-se de uma técnica de tratamento estatístico de dados, aplicável a todos os processos que impliquem uma decisão do tipo bom ou mau, sucesso ou fracasso, excesso ou falta, mais conhecida como *Crédit Scoring*.

O *Credit Scoring* permite prever o risco de um potencial cliente atrasar as prestações ou não pagar. Este sistema é utilizado desde o século passado, tendo sido inicialmente aplicado pelas companhias seguradoras dos Estados Unidos.

Há muito tempo o sistema já é utilizado no Brasil por financeiras, bancos e empresas de cartão de crédito, na avaliação de crédito dos compradores de bens duráveis (automóveis, eletro-eletrônicos, etc), tomadores de crédito pessoal e para atribuir limites de crédito aos clientes, com base em quesitos ponderados e toda e qualquer outra variável que a empresa criar e julgar relevante.

Esse sistema utiliza técnicas matemáticas e estatísticas para tratar um conjunto de informações e fornecer uma pontuação ou *score* para o candidato ao crédito.

Pela ponderação de diversos fatores como idade, profissão, renda, atividade profissional, patrimônio, tipo de residência, CEP, histórico de crédito, hábitos de consumo, entre outros. O sistema classifica as pessoas físicas em duas categorias principais:

- As que, potencialmente têm condições para honrar o crédito concedido;
- As que, potencialmente, não reúnem tal condição.

Assim, o sistema divide os potenciais tomadores em bons e maus pagadores.

Nesse sistema as informações são confrontadas com situações armazenadas em banco de dados, que por sua vez processados, retornam com relatórios com o “perfil teórico” do proponente e seu comportamento provável, permitindo, desta forma, a formulação de juízo positivo ou negativo para a decisão do crédito.

Dependendo da pontuação mínima ou “ponto de corte” definida previamente pela empresa, o crédito será aprovado ou não.

Pode-se dizer que os programas de *Credit Scoring* procuram reproduzir o que, em escala muito menor, poderia ser chamado de experiência ou *feeling* do analista de crédito que com base na observação de uma série de casos anteriores, pode intuir se o cliente será problemático ou não.

Ele sabe que “geralmente” ou “na maioria dos casos” clientes com certas características apresentam determinado comportamento.

Cada tipo de operação de crédito é definido um modelo de *Credit Scoring* ajustado às condições específicas do seu mercado. Isso significa que, dependendo do caso, uma mesma informação pode ter diferentes pesos atribuídos a ela.

Aqui no Brasil, várias empresas já utilizam o *Credit Scoring*, mas não são necessariamente para todas as operações.

Apenas para aquelas relativamente padronizadas, que já criaram uma base de dados históricos consistentes e em quantidade significativa, condições essenciais para assegurar a eficácia da ferramenta. É o caso da concessão de cartões de crédito, financiamento de automóveis, crédito pessoal, etc.

É importante ressaltar que, por mais bem estruturado que seja um modelo de *Credit Scoring* não oferece respostas definitivas.

Ele não determina se o proponente será bom ou mal pagador, apenas classifica o seu grau de risco baseado em um conjunto de probabilidades estabelecidas através de critérios matemáticos e estatísticos.

4.6.2.2 *Credit Rating* do Serasa ou *Risk Rating*

Técnica muito utilizada em bancos é o *Risk Rating*, que significa “Classificação de risco”, e que é basicamente uma metodologia que avalia uma série de fatores, atribuindo nota a cada quesito e uma nota final ao conjunto destes quesitos analisados.

Com base na nota final é atribuído um *Risck Rating*. Esta técnica é muito utilizada na análise de crédito de pessoas jurídicas.

Esta tecnologia objetiva de cálculo do risco de crédito indica a probabilidade de a empresa se tornar inadimplente em um horizonte de doze meses. Seus benefícios são:

- Maior eficiência no enquadramento das empresas em classes homogêneas de risco;
- Menor amplitude das classes de risco;
- Melhor diferenciação dos riscos entre as classes;
- Precificação mais adequada ao risco de crédito, em razão de melhor segmentação;
- Maior facilidade de comunicação com o mercado, pois para uma classe de risco está associada uma única probabilidade de inadimplência, independente do segmento da empresa;

- Maior praticidade na aplicação nos processos de decisão e gerenciamento do risco de crédito.

Ao medir objetivamente o risco de crédito, o *Credit Rating* Serasa permite ao cliente estruturar políticas de crédito diferenciadas para classes de risco e obter vantagens competitivas e melhores resultados assim sendo suas principais aplicações são:

- Definição de políticas de crédito;
- Tomada de decisão de crédito;
- Estabelecimento de limites de crédito ajustados ao risco de crédito;
- Análise de fornecedores, tanto no processo de terceirização quanto na aquisição de estoques.

É também indispensável na gestão da carteira de clientes, permitindo a avaliação dos níveis de concentração de risco e inadimplência da carteira.

Qualquer empresa ou banco pode consultar o *Credit Rating*, basta que a empresa ou banco assine o contrato de adesão ao produto.

O *Credit Rating* possui soluções segmentadas onde as empresas e bancos podem solicitar ao Serasa a elaboração do Planejamento Cadastral de sua carteira de clientes, de maneira segura, sigilosa e eficiente. Trata-se de uma forma prática de possuir uma carteira de clientes com dados atualizados e inteligência de crédito.

Quando o Relatório *Credit Rating* da empresa pesquisada não se encontrar disponível, o cliente poderá solicitar a elaboração do produto, sem nenhum custo adicional.

Esta ferramenta proporciona o apoio necessário para gerenciar Risco de Crédito e garantir o retorno planejado para os negócios. É um dos mais avançados sistema de classificação de risco de crédito de pessoas jurídicas que organiza as empresas em classes homogêneas de risco e mede a probabilidade de a empresa se tornar inadimplente em um determinado horizonte de tempo.

As principais características da Solução:

- Dinâmico – cálculo do risco on-line e real-time reconhecendo todos os eventos de risco existentes nas bases de dados da Serasa, inclusive os mais recentes.
- Preciso – modelos estatísticos com alto poder de predição e diferenciados de acordo com o porte e o setor da empresa, e modelo julgamental baseado em análises qualitativas e quantitativas aplicado para empresas *Corporate*.
- Escalas de risco com granularidade – escala de dezessete pontos, possibilitando o agrupamento das empresas em classes homogêneas de risco e permitindo adequada diferenciação entre cada uma delas.

Alguns dos benefícios é que o *Credit Rating* pode ser utilizado para apoiar todas as etapas do ciclo de crédito (definir políticas de crédito, tomar decisões de crédito, estabelecer limites, monitorar o risco dos clientes e avaliar a carteira de clientes), analisar fornecedores e selecionar parceiros estratégicos.

Além disso, a Solução disponibiliza variados relatórios contendo diferentes níveis de suficiência de informação para atender todas as necessidades do mercado:

Alguns dos relatórios disponíveis nesta ferramenta:

- Credit Rating + parecer (cadastrais/comportamentais/negativas/Análise de balanço/classificação risco/limite de crédito);
- Credit Rating (cadastrais/comportamentais/Negativas/Análise de balanço/classificação risco);
- Relatório cadastral e financeiro (cadastrais/comportamentais/negativas/análise de balanço);
- Relatório análise balanço (análise balanço);
- Relatório análise balanço consolidado (análise balanço);
- Relatório cadastral (cadastrais/comportamentais/negativas);
- Relatório instituição financeira (cadastrais/análise de balanço);
- Parecer de crédito mercantil (cadastrais/limite de crédito).

4.7 Recuperação de crédito

Define Santos (2000) que a atividade de concessão de crédito sempre estará exposta ao risco de inadimplência dos tomadores e uma forma de minimizar esta exposição é o monitoramento contínuo das operações realizadas.

Porém, situações inesperadas, podem ocorrer e transformar o bom pagador num cliente inadimplente. O autor relaciona alguns fatores que auxiliam na prevenção e redução da inadimplência, são eles:

- Alertas de Risco;
- Medidas Preventivas;
- Processo de cobrança.

4.7.1 Alertas de risco

O autor cita alguns exemplos de situações que, quando detectadas a tempo podem contribuir para reverter o surgimento de inadimplência sendo de suma importância que o analista esteja atento ao:

- surgimento de apontamentos restritivos no mercado de crédito;
- deterioração da situação financeira;
- descumprimento ou violação de cláusulas contratuais;
- aceitação de taxas ou condições contratuais diferentes das habituais

4.7.2 Medidas preventivas

Quando detectado pelo analista que o tomador do crédito esteja enfrentando dificuldades financeiras, esta situação deve ser cuidadosamente verificada, e se for o caso, deve ser efetuado a renegociação da dívida.

A renegociação deve ser realizada em condições mais favoráveis para que a inadimplência não ocorra, para tanto, é essencial que a nova análise de crédito esteja alinhada com a situação sócio-econômica real do cliente.

4.7.3 Processo de cobrança

Se mesmo após todos os esforços feitos para evitar a inadimplência não forem suficientes, é necessário que medidas urgentes sejam tomadas para reversão do quadro, a seguir são recomendados alguns procedimentos:

- Cartas – é o primeiro procedimento para reversão de créditos atrasados;
- Telefonemas – é o segundo procedimento utilizado, caso as cartas não surtam os efeitos desejados;
- Visitas pessoais – este procedimento deverá ser efetuado quando não causar constrangimentos ao cliente e quando é possível localizá-lo;
- Terceirização da cobrança – procedimento utilizado quando o volume de créditos atrasados for muito grande, gerando dificuldades de cobrança diretamente pela empresa;
- Protesto judicial e execução – este é o procedimento mais severo com relação ao cliente devedor. Deve ser utilizado quando todos os esforços anteriores não forem suficientes para reversão da situação.

5. IMPLEMENTANDO A GESTÃO DE RISCOS DE CRÉDITO NUMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO

5.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

A organização escolhida para o estudo de caso está situada em Curitiba, estado do Paraná. Trata-se de uma rede criada em 2000 para integrar os veículos de comunicação do grupo que até então atuavam de maneira isolada.

Todas as ações do grupo seguem o direcionamento da sua missão: *“promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos”*.

Portanto, valorizar nossa terra e nossa gente é mais que uma premissa, é a regra que permeia todas as ações do maior grupo de comunicação do Paraná e um dos dez maiores do Brasil.

São mais de 1800 colaboradores além de prestadores de serviços terceirizados, dois jornais diários, oito emissoras de TV, duas rádios, um portal de Internet e um Instituto com um único princípio: servir.

Administrada pela Presidência e Vice-Presidência e suas diretorias e com sede administrativa localizada no centro da cidade de Curitiba.

5.2 PROCESSO PRODUTIVO

- Mídia Jornal impresso (publicações de anúncios, venda de assinaturas, venda avulsa, serviço de impressão, fotos);
- Mídia Rádios (irradiação, programas entretenimento e jornalístico);
- Mídia TV (veiculações, programas regionais);
- Mídia Internet (Portal);
- Instituto (entidade sem fins lucrativos).

5.3 OBJETO DE ESTUDO

Devidas algumas limitações do estudo e o grupo de comunicação possuir diversos veículos, para que o estudo tivesse o objetivo alcançado, foi necessário escolher apenas uma empresa do grupo de comunicação e um produto, neste caso foi eleita a empresa veículo jornal impresso que atua na capital Paranaense e o produto de estudo a publicidade.

As outras empresas do grupo bem como seus produtos merecem um estudo recomendado no capítulo 8 de recomendações.

5.3.1 Veículo jornal impresso e seus produtos

Possuidores de uma visão de mercado ímpar, os veículos Jornais avaliam permanentemente as necessidades e os anseios de seus leitores e anunciantes, antecipando tendências e buscando oferecer conteúdo e projetos especiais que agreguem valor a seus anunciantes e conhecimento a seus leitores.

Possui trajetória marcada pela inovação, entusiasmo e acelerado crescimento. Seguindo uma linha editorial voltada para o jornalismo consciente, ético e verdadeiro, a cada ano, ocupa posição de total liderança no segmento de jornal impresso do estado.

5.3.1.1 Comercialização dos produtos

- Mercado – o veículo jornal atua em todo o Estado do Paraná, sendo que a concentração maior em torno de 80% está em Curitiba e o restante nas regiões Metropolitanas de São José dos Pinhais, Pinhais, Colombo, Piraquara, Araucária, Almirante Tamandaré e Campo Largo;
- Distribuição – distribuído fortemente na região sul com vendas do produto jornal na forma de assinaturas e na forma de venda avulsa de exemplares pelos chamados distribuidores (as bancas de jornal);

- **Concentração** – a concentração das vendas de anúncios está disposta da seguinte forma:
 - 30% - maiores anunciantes (locais) -
 - 30% - anunciantes locais de menor porte. (Noticiário e Classificados)
 - 20% - mercado de São Paulo
 - 20% - mercado Nacional menos São Paulo

- **Sazonalidade** - Há uma regularidade de faturamento, porém nos meses em que há datas comemorativas (Mães, Pais, Natal, etc), há um crescimento nos investimentos.

5.3.1.2 Principais clientes x participação no faturamento

Figura 14 – Principais clientes x % faturamento (Fonte: Dados coletados em pesquisa pelo Autor)

CLIENTE A	7,59%
CLIENTE B	7,16%
CLIENTE C	6,24%
CLIENTE D	4,94%
CLIENTE E	3,36%
CLIENTE F	3,08%
CLIENTE G	3,05%
CLIENTE H	2,91%
CLIENTE I	2,59%
CLIENTE J	2,52%
CLIENTE K	2,29%

CLIENTE L	2,21%
CLIENTE M	2,06%
CLIENTE N	1,73%
CLIENTE O	1,68%
CLIENTE P	1,37%
CLIENTE Q	1,10%
CLIENTE R	0,94%
CLIENTE S	0,84%
CLIENTE T	0,74%

Os demais clientes somados representam em torno de quarenta por cento do total do faturamento, pode-se claramente visualizar que os principais clientes têm grande representatividade para o jornal, a perda de um deles pode ter um impacto negativo para o faturamento total.

5.4 ANÁLISE ECONÔMICA E FINANCEIRA

5.4.1 Investimentos

Conforme publicação no diário Oficial, a empresa em estudo possui alguns imóveis que foram dados em garantia de processos jurídicos.

5.4.2 Principais vantagens competitivas

Uma das principais vantagens competitivas é que o veículo jornal há 90 anos é o líder no estado Paranaense.

5.4.3 Análise do fluxo operacional e financeiro

5.4.3.1 BP - Balanço Patrimonial

Figura 15 – Balanço Patrimonial (Fonte Diário Oficial do Paraná – Edição 7711 de 30/04/2008)

BALANÇO PATRIMONIAL 2007 - 2006					
VEÍCULO JORNAL (em milhares de reais)					
ATIVO	2007	2006	PASSIVO	2.007	2.006
CIRCULANTE			CIRCULANTE		
Caixa e bancos	532	748	Fornecedores	5.987	7.557
Aplicações financeiras	3.806	2.974	Obrigações sociais e trabalhistas	6.189	4.983
Contas a receber	15.451	14.420	Obrigações tributárias e trib. Parcelados	1.135	1.851
Estoque	1.807	2.250	Comissões e bonificações	802	1.105
Partes relacionadas a empresas ligadas	1.100	-	Adiantamento de clientes	11.011	10.205
Despesas antecipadas	375	285	Partes relacionadas e empresas coligadas	50	-
Demais contas a receber	1.650	1.454	Dividendos a Pagar	1.400	2.000
	24.721	22.131	Demais contas a pagar	310	885
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO				26.884	28.586
Partes relacionadas a empresas ligadas	42	5.527	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO		
Depósitos judiciais	1.152	660	Partes relacionadas e empresas coligadas	-	5.157
Tributos a recuperar	1.234	909	Obrigações sociais e trabalhistas	6.564	8.423
Imposto de renda e contribuição social diferido	7.810	3.986	Tributos parcelados	636	747
Demais contas a receber	275	1.100	Provisão para contingências	8.057	2.322
	10.513	12.182	Demais contas a pagar	94	308
PERMANENTE				15.351	16.957
Investimentos	1.191	1.257	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		
Imobilizado	8.885	9.135	Capital social	11	11
	10.076	10.392	Reservas de capital	2.614	2.614
TOTAL DO ATIVO	45.310	44.705	Reservas de lucros	2	2
			Lucros (prejuízos) acumulados	448	(3.465)
				3.075	(838)
			TOTAL DO PASSIVO	45.310	44.705

Conforme publicado no diário Oficial em trinta de abril de dois mil e oito no contexto operacional a empresa em estudo, tem como objetivo explorar a atividade jornalística, por meio da captação, edição, impressão e distribuição de notícias e informações, e a comercialização de espaço publicitário em jornais impressos e no meio digital (internet).

Esta atividade se dá através do jornal editado e impresso, considerado líder de circulação no estado do Paraná, focado em informar notícias de interesse

geral, entretenimento, cobertura política, econômica e serviços e pelo seu portal de notícias na internet.

A empresa também atua na gestão de participações societárias, assim como a importação e exportação de insumos para sua operação.

Atua integradamente com empresas do mesmo segmento compartilhando algumas estruturas administrativas, cujos custos são atribuídos às empresas de acordo com critérios definidos em comum acordo entre estas empresas e que levam em consideração os correspondentes benefícios gerados.

A empresa avaliou seus ativos e passivos em relação aos valores de mercado/realização por meio de informações disponíveis e metodologias de avaliação estabelecidas pela Administração.

Entretanto, tanto a interpretação dos dados de mercado quanto a seleção de avaliação requerem considerável julgamento e razoáveis estimativas para produzir o valor de realização mais adequado.

Em 31 de dezembro de 2007 e de 2006, o valor contábil dos instrumentos financeiros registrados no Balanço Patrimonial, tais como disponibilidades, aplicações financeiras, mútuos, conta a receber e fornecedores aproximam-se de seus respectivos valores reais, por serem de curto prazo e estarem indexados a taxas de mercado.

As demonstrações financeiras representam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, uma posição patrimonial e financeira saudável ao jornal.

5.4.3.2 DRE – Demonstrações de Resultados do Exercício

Figura 16 – DRE (Fonte Diário Oficial do Paraná – Edição 7711 de 30/04/2008)

D R E - EXERCÍCIOS 2007 - 2006		
Veículo Jornal (em milhares de reais)		
DRE	2007	2006
RECEITA LÍQUIDA DAS VENDAS E SERVIÇOS	90587	90369
Impostos sobre vendas	(3.657)	(3.563)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	86.930	86.806
Custo dos produtos vendidos	(44.748)	(46.896)
LUCRO BRUTO	42.182	39.910
DESPESAS/RECEITAS OPERACIONAIS		
Com vendas	(20.075)	(24.051)
Gerais e Administrativas	(22.738)	(12.198)
Outras Receitas (despesas) Operacionais Líquidas	2.061	(313)
LUCRO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO	1.430	3.348
RESULTADO FINANCEIRO		
Despesa financeiras	(676)	(798)
Receitas financeiras	1.020	1.349
RESULTADO OPERACIONAL	1.774	3.899
RESULTADO NÃO OPERACIONAL	335	12
LUCRO ANTES DO IR E DA CONSTR. SOCIAL	2.109	3.911
Imposto de renda e contribuição social diferidos	3.824	-
	3.824	-
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	5.933	3.911
LUCRO POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL - R\$	593,30	391,10

5.5 SITUAÇÃO ATUAL DA GESTÃO DE CRÉDITO

5.5.1 Ferramentas utilizadas

- Serasa
- ACP - Associação Comercial do Paraná/SPC
- Sistema Datasul

5.4.2 Processo de concessão de crédito - Produto Publicidade

5.4.2.1 Objetivo

Estabelecer uma política quanto aos critérios pertinentes ao controle e liberação de crédito a clientes e/ou agências de publicidade, de conformidade com as Diretorias Administrativa Financeira e Comercial.

5.4.2.2 Abrangência

Mídia Jornais.

5.4.2.3 Responsabilidade

Sob responsabilidade do departamento de crédito, o controle das informações para análise e concessão de crédito, o sigilo das mesmas pelos usuários, e a guarda do arquivo da documentação recebida.

5.4.2.4 Fontes de anúncio

O departamento comercial (executivo de venda) é o responsável e o intermediador dos clientes e agências de publicidade junto ao departamento de crédito no jornal.

5.4.2.5 Agências de publicidade

Para que uma agência de publicidade possa intermediar a veiculação de seus clientes no jornal, deverá estar cadastrada como representante.

Além da documentação exigida, é requisito básico que apresente sua inscrição no CENP – Conselho Executivo das Normas Padrão.

O Prazo para análise da documentação é de vinte e quatro horas. Devido ao imediatismo do negócio jornal o crédito é analisado no menor tempo possível, porém o imediatismo não poderá sobrepor a correta análise do risco envolvido.

Não é aceito documentação para cadastro de agência de publicidade como cliente, exceto para os casos autorizados pela Diretoria Comercial e/ou Financeira. Sempre é analisado o beneficiário do anúncio.

Para clientes de agências de publicidade deve anexar a carta de credenciamento juntamente com a documentação exigida. A contratação da agência pelo anunciante deve respaldar-se em documento escrito, do qual deverá constar o prazo de prestação de serviço e os ajustes que as partes fizerem.

5.4.2.6 Processo de análise de crédito

- Recebimento da documentação/Solicitação de análise;
- Análise;
- Clientes não aprovados;
- Limite;
- Arquivo.

5.4.2.6.1 Recebimento da documentação:

- Clientes novos;
- Clientes cadastrados.

5.4.2.6.1.1 Clientes novos

A ficha de cadastro deve estar preenchida e assinada pelo sócio responsável da empresa, conforme cláusula de Gerência e Responsabilidade do Contrato Social.

A documentação deve ser preferencialmente em cópia, portanto em casos especiais será autorizada a documentação via fax, desde que, esteja legível.

Já a ficha de cadastro poderá eventualmente ser adiantada por fax, ficando estipulado um prazo de até 72 horas para o envio da original.

Somente com a documentação completa no departamento, que será dado início a análise do crédito, evitando que o cliente seja prejudicado por uma análise precipitada com dados incompletos.

5.4.2.6.1.2 Clientes cadastrados

Quanto aos clientes já cadastrados, haverá uma renovação conforme a utilização dos serviços ao Jornal, o sistema informará que o cliente não tem documentação completa, e estes são avisados da necessidade de enviar ficha de cadastro e documentação, com prazo para regularização, que deverá se estender por no máximo 10 dias.

Os clientes ativos são reavaliados anualmente. O Setor de Crédito faz um levantamento do histórico de pagamento, conferência da documentação, e consulta aos órgãos comerciais para análise do seu perfil no mercado.

Os clientes inativos são aqueles que ficaram sem anunciar no prazo superior a seis meses, onde consta no sistema como Inativos. Caso desejem voltar a veicular com o Jornal é necessário preenchimento da ficha cadastral e documentação completa e análise do seu histórico de pagamento antes da autorização do limite de crédito.

5.4.2.6.2 – Análise

5.4.2.6.2.1 Clientes novos e inativos

A análise é feita pelo levantamento de todos os dados da ficha de cadastro, somados ao resultado feito aos órgãos de informações comerciais (SERASA/ SPC/ SCI), e informação da empresa mencionada pelo executivo de venda ou agência de publicidade, que se baseia numa observação informal de alguns dados que poderão somar informações positivas ou negativas, como: localização, instalações, fluxo de pessoas, estoque, grau de satisfação dos funcionários, preços praticados em relação ao mercado, informatização, produção ociosa, e etc.

Após verificação de todos os dados é estipulado um limite para o cliente, de acordo com seu potencial de pagamento.

É necessário um prazo de 48 horas para efetuar esta análise a contar da data de entrega da documentação completa. Análise feita no menor prazo possível.

5.4.2.6.3 Clientes não aprovados

O cliente ou seu representante é informado da necessidade de comprovação de mais alguns documentos, que são necessários para liberação do seu crédito.

A documentação fica arquivada no prazo de noventa dias para que o cliente possa complementar os documentos exigidos ou recuperar seus documentos caso desista da negociação.

5.4.2.6.4 Limite

Para se implantar o limite de crédito do cliente é necessário avaliar todos os itens da ficha cadastral em conjunto com a documentação anexada, e este é definido conforme o potencial de pagamento.

Os clientes pessoa física não podem ultrapassar o limite mensal de 10% do valor total de sua renda.

Já o cálculo para pessoa jurídica é baseado na média do seu faturamento dos últimos três meses, e análise de balanço, comportamento junto aos fornecedores e bancos.

As empresas que desejarem ultrapassar o cálculo padrão de limite, ou necessitarem, em um determinado mês, aumentar seu limite de forma não comprovada, será feita uma análise considerando os riscos que o mercado-alvo representa.

De acordo com o nível desses riscos será possível avaliar o grau de exigência. Caberá a área financeira juntamente com a área comercial, analisar o nível de exposição, pois o limite de crédito está diretamente ligado à capacidade de pagamento, e optar pela garantia mais indicada ao caso.

A garantia é considerada um reforço adicional para assegurar uma maior tranquilidade na concessão de crédito. Caso esta seja necessária, o funcionário de setor de crédito estará sugerindo a sua supervisão e gerência, para que seja estudada a garantia mais adequada.

5.4.2.6.4.1 Classificação

- Cliente Pessoa Física;
- Cliente Pessoa Jurídica.

5.4.2.6.4.1.1 Cliente pessoa física

Figura 17 – Cliente pessoa física

Classe	Limite	Documentação Necessária
A	0 – 300	Comprovante de Renda/autorização de publicação anúncio
B	> 300	Documentação + Garantias pessoais e/ou autorização Diretoria Financeira

5.4.2.6.4.1.2 Cliente pessoa jurídica

Figura 17 – Cliente pessoa jurídica

Classe	Limite	Comprovação Necessária
1	0 – 3000	Documentação básica
2	3001 – 5000	Idem
3	5001 – 7000	Idem
4	7001 – 10000	Idem
5	10001 – 12000	Documentação básica + Balanço.
6	12001 – 15000	Idem
7	15001 – 20000	Idem
8	20001 – 40000	Balanço e/ou garantias.
9	40001 – 50000	Idem
10	50001 – 999999	Idem

5.4.2.6.5 Arquivo

Após análise, os documentos são arquivados em pastas para posteriores consultas, por data e ordem alfabética para agilizar o acesso.

Há um arquivo específico para clientes aprovados e outro para os não aprovados e não há devolução de documentos para clientes recusados.

5.4.2.7 Governo

Tratando-se de publicidade do Governo Estadual, Prefeituras e Autarquias é necessário enviar Nota de Empenho referente ao anúncio solicitado ao departamento de Crédito.

O limite de crédito é fixado pelo Diretor Comercial juntamente com o Diretor Administrativo-Financeiro.

5.4.2.8 Representantes

Representam o veículo Jornal nos outros estados, onde são os responsáveis pelo pagamento dos anúncios enviados.

Será estipulado um limite de crédito de acordo com o patrimônio da empresa, e o excedente deverá estar comprometido em garantias reais.

5.4.2.9 Clientes de outras cidades

O Executivo de Venda que for responsável em atender o cliente é responsável pelo envio do modelo da solicitação de inserção e da ficha de cadastro, para preenchimento e assinatura. O cliente envia por fax as fichas preenchidas e assinadas e os documentos necessários para serem analisados pelo setor de Crédito.

5.4.2.10 Casos especiais

São os que não se enquadrarem dentro dos citados e vierem com autorização da Diretoria Financeira em comum acordo com a Diretoria Comercial.

Clientes que desejarem limites superiores ao concedido, clientes itinerantes e assemelhados, são estudados pela Diretoria Administrativa Financeira a forma de garantia mais adequada ao caso.

5.4.2.11. Pedido de inserção - PI

Após aprovação do crédito o cliente e/ou agência de publicidade autorizada, enviam ao departamento Comercial o pedido para inserção do anúncio – PI -, em papel timbrado da empresa e/ou com carimbo do CNPJ e a assinatura do responsável.

Para clientes pessoa física somente é aceito o pedido de inserção com a assinatura do mesmo ou do responsável pela agência autorizada.

É de extrema importância que os pedidos de inserção (autorização de anúncio) sejam sempre recebidos em papel timbrado e assinados, pois sem a mesma, fica invalidada qualquer comprovação.

É responsabilidade da área comercial o recebimento e arquivo do Pedido de Inserção devidamente assinado, para eventuais confirmações.

5.4.2.12. Processo informatizado – sistema Datasul

Após implementação do processo houve significativas melhoras na qualidade das informações e redução no tempo na execução das tarefas.

Para tal ganho houve reformulação de alguns campos do sistema já existente como:

- A diferenciação do cadastro de Pessoa Física do de Pessoa Jurídica, inserindo os campos de filiação, dados do cônjuge e composição societária;
- Foram implantados campos de Categoria, Classificação e Limite;
- Bloqueio para os CPF e CNPJ (sócios) já cadastrados evitando que os clientes cadastrados passem despercebidos pelo bloqueio.

5.4.2.13. Considerações gerais

Bloqueio/Liberação: os clientes pessoa física com títulos em aberto por mais de cinco dias são bloqueados automaticamente pelo sistema onde a liberação somente acontece com a liquidação do mesmo ou com a autorização da Diretoria Financeira. Igualmente para os clientes pessoa jurídica o bloqueio é automático e ocorre após quinze dias do vencimento.

Protesto: todos os títulos ficam em cobrança bancária até quinze dias após o vencimento, com o término do prazo não são enviados para Protesto apenas para cobradores terceirizados.

Lista Negra Serasa: os títulos vencidos há mais de quinze dias poderão ser incluídos no serviço de lista negra do Serasa, independente de estarem protestados ou não.

Este serviço negativa o crédito do cliente em todo o Brasil, com a observação de pendência financeira (Pefin), dificultando a liberação do seu crédito em outras Instituições.

5.4.3 Riscos não gerenciados

- Lista negra de CPF;
- Lista negra de telefone do anúncio.

Lista Negra de CPF: Não há controle pelo CPF, ou seja, corre-se o risco de um sócio de uma empresa devedora efetuar anúncios mesmo com dívida na pessoa jurídica, pois o sistema atual não permite este bloqueio.

Lista negra de telefone do anúncio: Um cliente devedor e proprietário de determinado número de telefone poderá efetuar um anúncio em nome de outra pessoa, publicando o mesmo número de telefone, pois não existe nenhum controle desta natureza.

5.4.4 Apontamentos dos riscos por meio do questionário

Figura 18 – Questionário – veículo jornal impresso

QUESTIONÁRIO - PRODUTO PUBLICIDADE - VEÍCULO JORNAL IMPRESSO

RISCOS	PB	IF	PE
	PROBABILIDADES (0% a 100%)	IMPACTO FINANCEIRO (R\$)- MENSAL	%
1 - cliente não ter capacidade de pagamento	20%	2.000,00	400
2 - empresa falir	10%	1.000,00	100
3 - qualidade da concessão do Crédito	10%	1.000,00	100
4 - mau pagador	30%	3.000,00	900
5 - contexto econômico	40%	4.000,00	1.600
6 - desemprego	40%	4.000,00	1.600
7 - processos jurídicos por uso indevido CPF	30%	3.000,00	900
8 - prazos muito longos	10%	1.000,00	100
9 - foco em metas de vendas	15%	1.500,00	225
10 - nível de exigência	30%	3.000,00	900
TOTAIS	235%	23.500,00	6.825
MÉDIA	24%	2.350,00	683

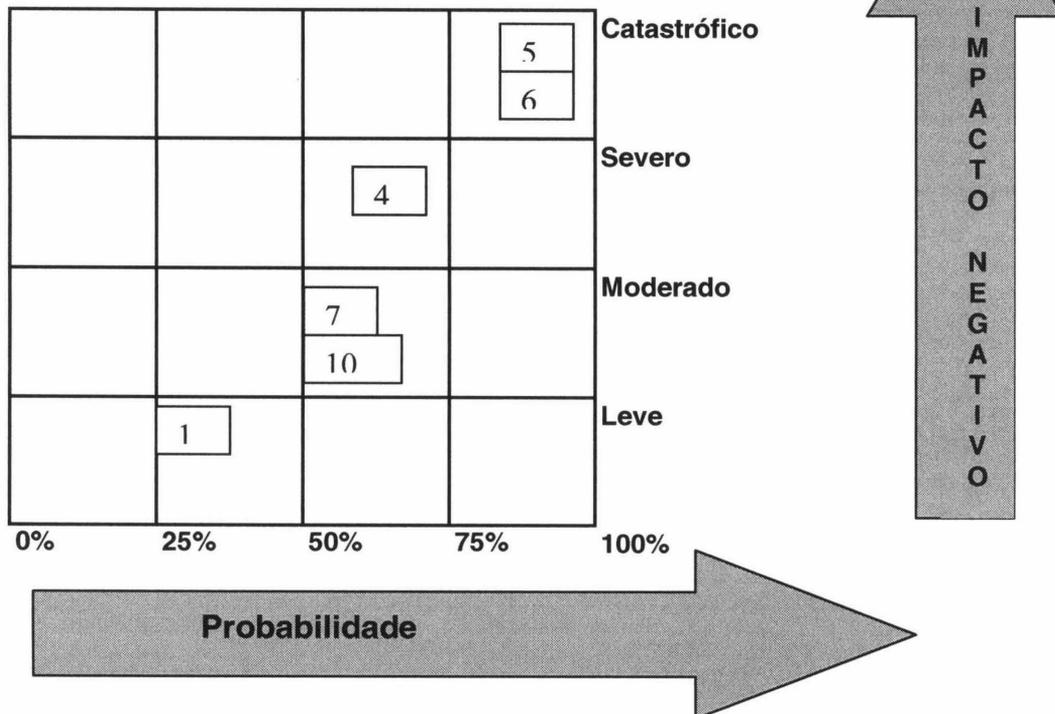
5.4.5 Identificação dos riscos que devem ser priorizados

Figura 19 – Identificação dos riscos

RISCOS	PB	IF	PE
	PROBABILIDADES (0% a 100%)	IMPACTO FINANCEIRO (R\$)- MENSAL	% (0% A 100%)
5 - contexto econômico	40%	4.000,00	1600
6 - desemprego	40%	4.000,00	1600
4 - mau pagador	30%	3.000,00	900
7 - processos jurídicos por uso indevido CPF	30%	3.000,00	900
10 - nível de exigência	30%	3.000,00	900
1 - cliente não ter capacidade de pagamento	20%	2.000,00	400
9 - foco em metas de vendas	15%	1.500,00	225
2 - empresa falir	10%	1.000,00	100
3 - qualidade da concessão do Crédito	10%	1.000,00	100
8 - prazos muito longos	10%	1.000,00	100
TOTAIS	235%	23.500,00	6825
MÉDIA	24%	2.350,00	682,5

5.5 APLICAÇÃO DA MATRIZ DE VULNERABILIDADE

Figura 20 – aplicação matriz de vulnerabilidade



5.5.1 Análise dos impactos financeiros dos processos

No contexto econômico o risco apontado como mais grave, na matriz de vulnerabilidade como catastrófico, trata-se de um risco difícil de medir, pois depende de variáveis externas a empresas.

O que se pode recomendar é que o analista esteja sempre antenado na macroeconomia, como por exemplo, o mercado imobiliário em plena expansão com grandes empreendimentos imobiliários surgindo e novas empresas sendo abertas.

Deve-se tomar alguns cuidados na análise sempre solicitando ao empreendimento principal um termo de comprometimento garantindo assim o recebimento dos valores envolvidos.

Outro risco identificado na matriz de difícil controle é o desemprego que também depende de variáveis externas à organização, o analista deve solicitar sempre o comprovante de rendimentos do cliente pessoa física a fim de investigar a

empresa que o cliente trabalha, ou seja, se a mesma tem capacidade sustentável de garantir o emprego do cliente em questão. Esta atitude pode mitigar, mas não elimina totalmente a existência do risco.

O terceiro risco apontado na matriz cliente mal pagador, mesmo após uma boa análise de concessão ainda existe esse risco, é importante no momento da concessão investigar as fontes de referências questionando sobre históricos de pagamento, pode mitigar, mas nunca eliminará de vez.

CONCLUSÕES

É importante destacar que num cenário econômico-financeiro, que é marcado por rápidas mudanças, as incertezas e riscos aumentam, principalmente na área de concessão de crédito.

Nesse aspecto, o conhecimento torna-se obsoleto em um período curto de tempo, exigindo rapidamente adaptação ao novo.

A procura por inovações e a capacidade de tomar decisões de crédito são prioridade na pauta de qualquer gerente de crédito.

A possibilidade de dispor de uma ferramenta que possibilite esta adaptação, na geração de conhecimento, passa a ser um diferencial altamente competitivo para qualquer profissional na tomada de decisão para concessão de crédito.

Neste estudo buscou-se elaborar um modelo que, levando em conta os objetivos de um gerente conessor, o auxiliasse na condução do processo de análise de crédito para pessoas físicas e jurídicas.

Para tanto, empreendeu-se apoiá-lo mediante a utilização da Metodologia de Brasileiro, bem como a recomendação de ferramentas automatizadas.

As bases teóricas que alicerçaram o desenvolvimento do estudo foram apresentadas no capítulo três deste estudo, que por sua vez serviram de embasamento teórico para o desenvolvimento e entendimento do método para este estudo de caso, alinhado com o objetivo do estudo e com o propósito de auxiliar os analistas e gerentes conessores de crédito no gerenciamento da carteira de crédito.

É importante observar que a construção e a utilização do método proposto de análise de crédito não são garantias de que a inadimplência será erradicada. Problemas desta natureza continuarão a existir.

Incertezas geradas, principalmente pelo ambiente macroeconômico, podem gerar dificuldades financeiras para qualquer tomador de crédito, e isso ficou evidenciado na matriz de vulnerabilidade apresentada.

Em complemento ao método de análise proposto, foram apresentadas as recomendações julgadas relevantes para o respectivo estudo de caso, objetivando orientar possíveis cursos de ações a serem implementadas.

RECOMENDAÇÕES

A partir da identificação e parametrização de risco a organização se torna apta a selecionar os controles que atendam aos requisitos de segurança do seu ambiente de negócio.

Esta gestão deve ser realizada de maneira sistemática, alinhada aos objetivos de negócios e estratégias da organização. Atualmente existem sistemas que permitem às organizações o gerenciamento dos riscos, controle e objetivos de controle de forma simples e organizada, garantindo resultados comparáveis e reproduzíveis. Para tal recomenda-se utilização do software que é referência para o mercado denominado *RisckMetrics*, os desafios que são atendidos pelo software são:

- Garantir que a análise do risco esteja sempre atualizada, representando o momento atual da organização;
- Comunicar os riscos aos responsáveis pela informação, de maneira a registrar que os mesmos tomaram conhecimento acerca dos riscos identificados e dos controles selecionados;
- Medir a eficiência dos controles implementados ao longo do tempo (estabelecer linha de tendência);
- Estruturar a gestão de risco considerando as áreas da empresa, seus processos de negócio e ativos de informação;
- Correlacionar e organizar os riscos e controles, mesmo em um ambiente onde existam centenas de iniciativas de segurança e ativos que devem ser protegidos.

Este software é uma metodologia de cálculo do risco de uma posição, criada pelo banco norte-americano *JP Morgan*, que se baseia fortemente no conceito de valor em risco.

Seu pioneirismo, publicidade e gratuidade contribuíram para torná-lo uma referência fundamental aos profissionais de riscos e acadêmicos que estudam o assunto em nível mundial.

Outra recomendação que se faz necessária para a organização em estudo é a criação de um comitê de riscos corporativos, por se tratar de um grande grupo de comunicação com diversas empresas e seus diversos produtos correlacionados a comunicação, sendo então possível o controle dos outros tipos de risco além de crédito, sendo eles, o risco operacional, Legal e de mercado.

Com os riscos identificados e monitorados por um comitê formado por profissionais altamente competentes, com certeza a segurança dos ativos da organização será preservada.

Desenvolver a continuidade desde estudo de caso, mais precisamente sob a perspectiva dos outros produtos do jornal à medida que esta abordagem encontrou neste estudo elementos potenciais ao seu desenvolvimento.

Como sugestão para a área de crédito lista-se abaixo alguns itens de suma importância:

- Criação de uma lista negra de CPF – quando constar na composição societária de uma empresa com faturas em aberto o CPF do cliente Pessoa Física que estiver em processo de análise de crédito. O Sistema deverá acusar e informar o código da Empresa;
- Criação de uma lista negra de telefones - Cliente com fatura em aberto terá o telefone do texto do anúncio bloqueado até regularização do débito;
- Construção de um modelo automático de análise prévia de crédito de pessoas físicas e jurídicas, que possa ser disponibilizado na internet para atuar como processo de orientação para os demandantes de crédito. Este procedimento proporcionaria aos clientes uma análise prévia de seu desempenho (perfil), facilitando a negociação com o gerente concessor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNSTEIN, P.L. **Desafios dos deuses: a fascinante história do risco**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BRASILIANO , Antonio Celso Ribeiro. **Análise de risco corporativo**. São Paulo: Sicurezza, 2006

BLATT, A., **Avaliação de Riscos e Decisão de Crédito: Um enfoque Prático**. São Paulo: Nobel, 1999

BOSLER JUNIOR., C. W **Risk management the corporate “board game**. New Hampshire, Services & Technology Group, 2003

BORGES, L.F.X. **O risco Legal na análise de Crédito**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.8, n.16, 15p.Dez.2001.

DUARTE Júnior, Antonio Marcos – **Gestão de riscos para fundos de investimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005

FERMA, Federação of European Risk Management Associations - **norma de gestão de risco** - <http://www.ferma.eu/Portals/2/documents/RMS/RMS-Portugal.pdf>

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa**, 3.ed., 4ª impressão, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999

GASTINEU, Gary L. – **Dicionário de administração de risco financeiro**, São Paulo, Bolsa de Mercadorias & futuros, c1996

LOPES, K.C., ROSSETTI, J.P. **Moedas e bancos. Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1983

MATIAS, Alberto Borges (coordenador) - **Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro**, volume 1, São Paulo: Atlas, 2007

TOSTES, Fernando P. – **Gestão de riscos de mercado: metodologias financeira e contábil**, Editora FGV, 2007

ROETZ, T.E. **A classificação de Risco de empréstimo bancário por meio do enfoque CUP**. Revista Tecnologia de Crédito, 2000

SANTOS. J. **Análise de Crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000

SILVA, José Pereira da – **Gestão e análise de risco de crédito**, 3. Edição, São Paulo: Atlas, 2000

SCHRICKEL. K. W. **Análise de Crédito: concessão e Gerência de Empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS GESTORES DE SEGURANÇA. Disponível em <<http://www.abgs.org.br/modules.php?name=Surveys&op=results&pollID=2>>. Acesso em 12 de junho 2008.

ACORDO DE BASILÉIA II – PORTAL DO BANCO DO BRASIL. Disponível em <http://www.bancodobrasil.com.br/portallbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=413&codigoRet=5618&bread=9_1_4>. Acesso em 12 de junho 2008.

CREDIT RATING DO SERASA OU RISK RATING. Disponível em <<http://www.serasa.com.br>>. Acesso em 12 de junho 2008.

LISTA DE RISCOS. Disponível em <<http://www.listaderiscos.com.br/lr/portal/>>. Acesso em 12 de junho 2008.

ANEXOS

Anexo 1 - Modelo de Questionário de Avaliação do Ambiente de Controle – Modelo COSO

Atividade	Sim	Não	Natureza do Risco	Impacto
1)As pessoas se sentem controladas?				
2) As delegações de autoridade estão acompanhadas de claras definições de responsabilidade?				
3)Existem procedimentos e/ou instruções de trabalho padronizados?				
4) Há planejamento para o treinamento?				
5) Se positivos, esses planos atendem às expectativas e necessidades do trabalho e dos servidores de cada Unidade?				
6) Existe código formalizado de ética/conduita?				
7) Se o funcionário agir em desrespeito ao código de conduta, são tomadas medidas disciplinares e/ou punitivas?				
8) Há mecanismos de participação dos servidores na elaboração das regras de conduta?				
9)Existe adequada segregação de funções nas Unidades da organização?				
10) Existe um ambiente de comunicação adequado e eficiente?				

Anexo 2 - Modelo de Questionário de Avaliação e Gerenciamento dos Riscos –
Modelo COSO

Atividade	Sim	Não	Natureza do Risco	Impacto
1) Os objetivos e metas da organização se encontram formalizados?				
2) Foram identificados os processos mais críticos?				
3) Foram levantados e diagnosticados os pontos de falha dos processos?				
4) Foram estimadas as probabilidades de ocorrência e/ou impactos dos riscos?				
5) Existem ativos com risco potencial?				
6) Existem históricos de perdas/fraudes internas?				
7) Em caso positivo, houve instauração de sindicância e/ou ressarcimento?				
8) Há controles adequados em áreas críticas como estoques/compras/numerário?				
9) São feitas contagens físicas de estoques?				
10) As atividades de guarda, estoque e inventário são regulamentadas ou normatizadas na Unidade?				
11) Existem riscos de incêndio, desgaste, obsolescência, perdas previstos e monitorados?				
12) Existem processos que podem ser melhorados e/ou priorizados?				

Anexo 3 - Modelo de Questionário de Avaliação das Atividades de Controle –
Modelo COSO

Atividade	Sim	Não	Natureza do Risco	Impacto
1) Existem normas internas de procedimentos/processos de trabalho explicitamente definidos?				
2) Essas normas são de conhecimento dos servidores?				
3) As funções/atividades estão adequadamente segregadas nas Unidades?				
4) As compras de mercadorias são centralizadas?				
5) Existe uma cultura de planejamento junto às áreas requisitantes de forma a otimizar a programação das aquisições?				
6) As delegações de autoridade estão acompanhadas de claras definições de responsabilidade?				
7) O sistema de processamento de informações é seguro e confiável?				
8) Existem normas/orientações escritas para realização de contratações, subordinadas aos ditames legais?				
9) Existe revisão independente nos processos de pagamento/autorizações de despesa/emissão de empenhos?				
10) Foram identificados casos de desvio/fraude/suborno/corrupção?				

Anexo 4 – Formulário de Abertura de Crédito – Agência de Publicidade

**ABERTURA DE CRÉDITO
AGÊNCIA DE PUBLICIDADE**

APROVADO SIM () NÃO ()		CÓDIGO	
1 - IDENTIFICAÇÃO			
Razão Social			
Nome Fantasia		N.º CNPJ	
Endereço Sede Social			
Bairro	Cidade	CEP	UF
Endereço Cobrança			
Bairro	Cidade	CEP	UF
Telefone			Fax
Data da Constituição	Praças com Filiais		
Empresa Sucessora de Outra?(Especificar)			

3 – SÓCIOS/ACIONISTAS/TITULAR

Nome	CPF/CNPJ	Nacionalidade	% sobre capital

5 – PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA E/OU SEUS SÓCIOS EM OUTRAS EMPRESAS

Razão Social	CNPJ	% de Participação

8 – PARECER DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

DATA E ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO:

9 – DOCUMENTOS NECESÁRIOS: CONTRATO SOCIAL E ÚLTIMA ALTERAÇÃO (DESDE QUE CONTENHAM AS CLÁUSULAS DE COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA/CAPITAL SOCIAL/GERÊNCIA E ADMINISTRAÇÃO/OBJETIVO), CARTÃO DO CNPJ

Declaro sobre as penas da lei, que são verdadeiras as informações acima prestadas Por mim:

Local e Data	Assinatura do(s) Responsável(is) pela Empresa

Anexo 5 – Formulário de Abertura de Crédito – Pessoa Física

**ABERTURA DE CRÉDITO
PESSOA FÍSICA**

APROVADO SIM () NÃO ()	LIMITE APROVADO	CÓDIGO
-----------------------------	-----------------	--------

1-IDENTIFICAÇÃO

Nome Completo				Sexo F () M ()	
CPF	RG	Órgão	Data Nascimento		
Endereço Completo					
Bairro	Cidade	Nacionalidade	CEP	UF	
Telefone			Fax		
Filiação: Pai			Mãe		
Nome do Cônjuge					
CPF	RG	Órgão	Data Nascimento		

2 – FONTE DE RENDA

Empresa onde Trabalha				
Endereço				
Bairro	Cidade	CEP	UF	Telefone
Profissão			Cargo que ocupa	
Tempo de Empresa			Renda Mensal R\$	
Outras Rendas(especificar)			Valor R\$	
Empresa onde Trabalha(cônjuge)			Valor R\$	

3 – DESPESAS

Aluguel / S.F.H R\$	Despesas com Manutenção(água/Luz/Gás/Tel. e etc.) R\$
Prestações em geral R\$	Outras Despesas R\$

4 – SITUAÇÃO PATRIMONIAL

Localização (Endereço e Município)	Espécie	Valor Mercado

5 – REFERÊNCIAS COMERCIAIS

Nome	Telefone/Endereço

6- REFERÊNCIAS BANCÁRIAS

Instituição	Produto	Agência	Telefone	Pessoa de Contato

7- OUTRAS INFORMAÇÕES

Tipo de Veiculação: Classificados ()	Publicidade ()
Caderno Pretendido	Volume Mensal de Publicações Pretendida R\$

8 – PARECER DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

DATA E ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO:

9 –DOCUMENTOS NECESSÁRIOS

Cópia Identidade (RG)

Cópia do CPF

Comprovante de Endereço (Conta luz, Gás, Telefone Fixo, Extrato Bancário, Extrato Cartão de Crédito)**Comprovante de Renda (Em caso de autônomos fica válido somente o espelho do Imposto de Renda)****Carta de Autorização (Quando Intermediado por Agências de Publicidade)**

10 – TERMO DE COMPROMISSO

- A. Nos pagamentos à crédito, a Editora Gazeta do Povo Ltda enviará fatura ao anunciante para pagamento através de rede bancária, cujo vecto. Será de 20 (vinte) dias após a quinzena da publicação.
- B. O não recebimento da fatura deve ser comunicado até 5 (cinco) dias antes do seu vencimento, o que não isenta da obrigação do pagamento desta na data do vencimento.
- C. Autorizamos a cobrança de anúncios por telefone em nome da empresa à Editora Gazeta do Povo Ltda.

Declaro sobre as penas da lei, que são verdadeiras as informações acima prestadas Por mim:

Local e Data	Assinatura do Cliente
--------------	-----------------------

Anexo 6 – Formulário de Abertura de Crédito – Pessoa Jurídica

**ABERTURA DE CRÉDITO
PESSOA JURÍDICA**

APROVADO SIM () NÃO ()	LIMITE APROVADO	CÓDIGO
-----------------------------	-----------------	--------

1 - IDENTIFICAÇÃO

Razão Social			
Nome Fantasia			N.º CNPJ
Endereço Sede Social			
Bairro	Cidade	CEP	UF
Endereço Cobrança			
Bairro	Cidade	CEP	UF
Telefone			Fax
Data da Constituição	Prazas com Filiais		
Empresa Sucessora de Outra?(Especificar)			
Valor Mensal Pretendido R\$		Tipo de Veiculação: Classificados () Noticiário ()	
Representante junto ao Jornal(Ag.Publicidade/Executivos de Venda)			Código do Representante

2 – ATIVIDADE

Ramo	N.º de Empregados
Principais Produtos Vendidos	

3 – SÓCIOS/ACIONISTAS/TITULAR

Nome	CPF/CNPJ	Nacionalidade	% sobre capital

4 – SITUAÇÃO ECONÔMICO/FINANCEIRA

Capital Social R\$		Patrimônio Líquido R\$			
Faturamento (Especificar os seis últimos Meses)					
Mês R\$	Mês R\$	Mês R\$	Mês R\$	Mês R\$	Mês R\$

Bens imóveis da Empresa/Localização (Endereço e Município)	Valor de Mercado

5 – PARTICIPAÇÃO DA EMPRESA E/OU SEUS SÓCIOS EM OUTRAS EMPRESAS

Razão Social	CNPJ	% de Participação

6 – REFERÊNCIAS COMERCIAIS

Principais Fornecedores	Endereço e Telefone	CNPJ
Principais Clientes	Endereço e Telefone	CNPJ

7 – REFERÊNCIAS DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS/BANCÁRIAS

Instituição	Produto	Agência	Telefone	Pessoa de Contato

8 – PARECER DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

DATA E ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO:

9 – DOCUMENTOS NECESÁRIOS: CONTRATO SOCIAL E ÚLTIMA ALTERAÇÃO (DESDE QUE CONTEHAM AS CLÁUSULAS DE COMPOSIÇÃO SOCIETÁRIA/CAPITAL SOCIAL/GERÊNCIA E ADMINISTRAÇÃO/OBJETIVO) , CARTÃO DO CNPJ E CARTA DE AUTORIZAÇÃO(QUANDO FOR INTERMEDIADA POR AGÊNCIA DE PUBLICIDADE).

10 – TERMO DE COMPROMISSO

- D. Nos pagamentos à crédito, a Editora Gazeta do Povo Ltda enviará fatura ao anunciante para pagamento através de rede bancária, cujo vecto. Será de 20 (vinte) dias após a quinzena da publicação.
- E. O não recebimento da fatura deve ser comunicado até 5 (cinco) dias antes do seu vencimento, o que não isenta da obrigação do pagamento desta na data do vencimento.
- F. Autorizamos a cobrança de anúncios por telefone em nome da empresa à Editora Gazeta do Povo Ltda.

Declaro sobre as penas da lei, que são verdadeiras as informações acima prestadas Por mim:

Local e Data	Assinatura do(s) Responsável(is) pela Empresa