

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM FINANÇAS CORPORATIVAS E VALOR DAS ORGANIZAÇÕES

BRUNO BARANSKI FERES

IMPLANTAÇÃO DE C.D.C. EM EMPRESA DE VAREJO

PORTO ALEGRE

2011

Bruno Baranski Feres

IMPLANTAÇÃO DE C.D.C. EM EMPRESA DE VAREJO

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Finanças, pelo MBA em Finanças Corporativas e Valor das Organizações, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. João Alberto Minussi

Porto Alegre

2011

RESUMO

A presente monografia tem como tema central a implantação de nova modalidade de empréstimo pessoal para pessoas físicas, em empresa de grande porte do comércio varejista. Esta nova linha de CDC – Crédito Direto ao Consumidor, deverá ser concedida à clientes que não possuam histórico de relacionamento com a companhia. O trabalho foca nas necessidades e soluções para implantação do novo produto, havendo priorização para o desenvolvimento dos processos vinculados a análise de crédito e riscos. Os principais autores estudados para embasamento teórico e desenvolvimento foram José Roberto Securato, através do livro *Crédito, Análise e Avaliação do Risco*, edição de 2002, e José Pereira da Silva, com o livro *Gestão e Análise de Risco de Crédito*, edição de 2008. Quanto à metodologia, trata-se de pesquisa exploratória, cuja coleta de dados foi realizada por meio de observação direta, entrevistas com colaboradores e coleta de relatórios de diversos setores da empresa. Os dados colhidos foram analisados através de abordagem descritiva, sendo utilizada a mesma técnica para os procedimentos propostos na monografia. No trabalho foram descritas sugestões para a entrada de dados das propostas no Sistema de Vendas, foram definidas todas as consultas internas e externas de crédito e os parâmetros para cálculo do *Credit Scoring*. A Política de Crédito para este produto foi redigida e o funcionamento e necessidades gerais da Mesa de Crédito foram detalhados, havendo, após todas as definições, clara possibilidade de sucesso para implantação e operacionalização deste novo produto de crédito, de forma a atender as necessidades dos clientes e maximizar o resultado da companhia através dos juros a serem auferidos nas operações.

Palavras-Chave: Concessão de Crédito. Análise de Crédito. Implantação. Procedimentos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	5
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
2.1 CONCEITO DE CRÉDITO	9
2.2 AVALIAÇÃO DO CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS.....	9
2.2.1 Os C's do Crédito	10
2.2.2 Credit Scoring	11
2.3 FICHA CADASTRAL E DOSSIÊ DE CRÉDITO.....	12
2.4 RISCOS DE CRÉDITO	13
2.5 POLÍTICA DE CRÉDITO	14
2.6 C.D.C. – CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR	15
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	17
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	17
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	17
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	18
3.3.1 Entrevistas em Profundidade	18
3.3.2 Observação Direta	19
3.3.3 Índices e Relatórios Escritos.....	19
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	20
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	20
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	21
4.1 ENTRADA DE DADOS E ENCAMINHAMENTO DE DOCUMENTOS.....	21
4.1.1 Dados Cadastrais Obrigatórios	22
4.1.2 Encaminhamento das Propostas	23
4.2 CONSULTAS AUTOMÁTICAS DO SISTEMA DE VENDAS	24
4.2.1 Parametrizações Internas	25
4.2.1 Restrições Internas	26
4.2.2 Consultas ao SPC – Serviço de Proteção ao Crédito.....	27

4.2.3 Consultas ao SERASA	27
4.3 CÁLCULO DO <i>CREDIT SCORING</i>	27
4.4 LIMITES DE CRÉDITO.....	30
4.4.1 Prestação Mensal Máxima.....	30
4.4.2 Limite de Crédito.....	31
4.5 POLÍTICA DE CRÉDITO	31
4.6 FUNCIONAMENTO DA MESA DE CRÉDITO.....	36
4.6.1 Fila de Atendimento	37
4.6.2 Segregação de Funções.....	37
4.6.3 Procedimentos de Análise da Mesa de Crédito.....	38
4.6 MOTIVOS DE RECUSA – PRAZOS PARA RETORNO	40
4.7 FORMALIZAÇÃO DOS CONTRATOS	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia tratará de crédito concedido a pessoas físicas, a título de empréstimo pessoal, por rede de loja de departamentos, através de interveniência com banco de varejo.

Será proposto projeto para concessão de crédito a pessoas físicas em rede de loja de varejo, cuja análise passará desde a inclusão de propostas, passando por parametrizações em sistemas, análise pela Mesa de Crédito e elaboração de política de crédito.

Inicialmente será apresentado o produto com suas parametrizações básicas, passando posteriormente ao preenchimento dos dados dos clientes, análise e limites liberados pelo sistema, elaboração de política de crédito, encaminhamento de documentos para análise, finalizando-se com a aprovação ou recusa pela Mesa de Crédito.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

No cenário econômico atual, com expansão do crédito pessoal às pessoas físicas, a empresa vê como oportunidade a possibilidade de concessão de empréstimos pessoais. A implantação de novo produto financeiro, se bem gerenciado, será importante fonte de receitas financeiras, sendo comercializado em conjunto com os artigos de vestuário assim como produtos de seguridade e capitalização já implantados pela empresa.

Atualmente, dentro de cada loja, há departamento de produtos financeiros, com guichês e mesas de atendimento para clientes. Nestes departamentos são vendidos empréstimos pessoais com limites pré-aprovados para clientes com histórico de pelo menos seis meses de Cartão *Private Label* da empresa, seguros pessoais, títulos de capitalização e cartões de crédito com as bandeiras Visa e Mastercard. A implantação de nova modalidade de C.D.C. – Crédito Direto ao Consumidor será facilitada pela existência de setor específico de Produtos Financeiros dentro das lojas.

Por motivo de sigilo, não será possível a identificação da empresa, havendo apenas a descrição de suas características principais. Sendo assim será adotado o nome fantasia de Roupas Nova Confecções para companhia.

Atualmente, a maior parte das grandes lojas de departamento que atuam no ramo do vestuário trabalha também com empréstimos pessoais, atuando como intervenientes de bancos ou financeiras.

A Roupa Nova já atua com a concessão de empréstimos a pessoas físicas, porém, apenas para clientes que já possuam histórico de compras (tenham passado pelo *behaviour scoring*) e através de limites pré-aprovados, que podem ser sacados a qualquer momento na área destinada a comercialização de produtos financeiros dentro das lojas.

Será avaliada a possibilidade de concessão de empréstimos a novos clientes, sem histórico interno, ou seja, com até seis meses de cartão *private label* ou cartão bandeirado. O *private label* é um tipo de cartão emitido para os clientes cuja análise de crédito tenha sido aprovada, sendo de utilização exclusiva na rede de lojas da empresa. Este cartão é emitido sem qualquer custo para o cliente, dando a possibilidade de parcelamento das compras com ou sem juros, dependendo do prazo de pagamento. Já o cartão bandeirado, vem com as bandeiras Visa ou Mastercard, havendo possibilidade de utilização internamente na rede de lojas, ou em qualquer estabelecimento comercial conveniado.

Trata-se de grande empresa de departamentos de capital aberto com atuação exclusivamente nacional, cujo foco principal é a mulher, apesar de efetivar ações de marketing e vendas para homens e crianças. A empresa possui lojas em shoppings e ruas, havendo priorização para empreendimentos na primeira opção.

O resultado de serviços financeiros representa aproximadamente 25% do EBITDA da operação de varejo. Estas receitas financeiras são provenientes das recuperações de créditos em atraso, vendas financiadas e empréstimos pessoais. Há a intenção de incrementar as receitas financeiras, obtidas através de empréstimos.

O foco da empresa é principalmente as classes B e C, havendo duas grandes concorrentes no mercado nacional. Atualmente são mais de 130 lojas espalhadas por todas as regiões do país e receita anual superior a R\$ 2.400 milhões.

Para implantação do projeto, serão envolvidas diferentes áreas da companhia, como as lojas (através do treinamento e implantação do novo produto na plataforma de vendas), o Setor de Informática (através da adaptação dos sistemas de vendas e análise para o novo produto), Risco (através da definição das parametrizações internas dos sistemas e elaboração de políticas de crédito) e Crédito (através da adaptação do *capacity* para as novas demandas, além de elaboração dos novos fluxos para análise das propostas e treinamento de colaboradores).

Nota-se, conforme pesquisas e solicitações frequentes de clientes, que há demanda para comercialização de C.D.C. para consumidores sem histórico interno, porém, é necessário para a implantação, que todos os setores envolvidos e necessidades de segurança e sistêmicas sejam analisados criteriosamente para que a comercialização seja iniciada.

O que é necessário desenvolver para implantar a comercialização de C.D.C. – Crédito Direto ao Consumidor em rede de lojas de varejo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor nova modalidade de C.D.C. – Crédito Direto ao Consumidor em rede de lojas de departamento, para clientes sem histórico de relacionamento com a companhia.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Parametrizar entrada de dados no Sistema de Vendas e forma de envio da documentação para a Mesa de Crédito;
- Definir consultas externas e internas a fim de enviar ou não propostas para a Mesa de Crédito;
- Descrever critérios para cálculo do *Credit Scoring*;
- Determinar limites de crédito;
- Definir política de crédito;
- Definir o funcionamento a Mesa de Crédito para análise das propostas em relação a fluxos e métodos de análise;
- Determinar prazos para retorno de clientes, após negativa de concessão do empréstimo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa busca o incremento das receitas financeiras com empréstimos pessoais, como apoio para a maximização dos lucros totais e também para que atue em sinergia com as vendas de vestuário, cujo objetivo mantém-se o principal. O resultado será a diversificação dos produtos a disposição dos clientes, atendendo diferentes demandas.

A implantação desta nova modalidade de empréstimo pessoal, cujas contraprestações serão pagas com boletos de vencimentos variáveis, de acordo com a data das vendas e prazo para pagamento da primeira parcela, será importante para incremento receitas financeiras da empresa, uma vez que a mesma deixará de conceder empréstimos apenas com limites pré-aprovados, definidos conforme o *behaviour scoring* dos clientes.

Cabe ressaltar que a companhia recebeu recentemente autorização do Banco Central do Brasil para constituição de financeira, sendo assim, será possível substituir a atual instituição interveniente por nova empresa do grupo. Será interessante que no momento que ocorra esta migração, a empresa possua produtos financeiros já em prateleira ou em fase adiantada de desenvolvimento, facilitando a migração das operações para a nova financeira.

Será utilizada a experiência do pesquisador dentro da empresa, especificamente no Departamento de Análise de Crédito, para desenvolvimento do projeto. Além dos processos de crédito e políticas internas da empresa, há conhecimento também dos procedimentos de entrada de propostas e formalização dos contratos.

A identificação profissional do pesquisador desta monografia com a Área de Crédito serve também como motivador para desenvolver este novo produto financeiro, que poderá ser implantado na empresa de varejo objeto do estudo de caso.

A seguir serão analisadas as principais fundamentações teóricas relativas a concessão de crédito e sua análise. Mais adiante será detalhada, passo a passo todas as necessidades e soluções para implantação deste novo produto financeiro.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos itens a seguir, serão descritas as fundamentações teóricas utilizadas como base para o desenvolvimento da presente monografia.

2.1 CONCEITO DE CRÉDITO

Conforme Silva (2008, p. 45), “Crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento.” Em uma financeira, por exemplo, há acordo entre as partes, sendo concedidos recursos para clientes, que serão ressarcidos com juros a determinado prazo pré-estipulado. Cabe ressaltar que a exemplificação é relativa apenas a empréstimos, não incluindo vendas de mercadorias a prazo.

Há também outra conceituação de crédito, que o vincula basicamente a expressão “confiança”, sendo assim, trata-se de contrato de confiança entre partes, tanto para empréstimos como para operações de compra e venda de produtos (BLATT, 1999).

Em suma, pode-se concluir que Crédito é venda de recursos, cujas prestações serão pagas no futuro, sendo que a forma de remuneração é o juro, havendo confiança que o tomador dos recursos irá ressarcir o valor previamente acordado.

2.2 AVALIAÇÃO DO CRÉDITO PARA PESSOAS FÍSICAS

Segundo Silva (2008), existem basicamente três formas de se analisar o risco do crédito: por critério julgamental, por método estatístico, ou pela combinação dos dois. A análise julgamental é baseada nos cinco C's do crédito. O método estatístico utiliza o sistema de *Credit Scoring*.

2.2.1 Os C's do Crédito

A avaliação do crédito por critério julgamental deve ser realizada por experientes analistas de crédito que utilizam como ferramenta os cinco C's do Crédito, os quais serão descritos a seguir:

- a) **caráter:** “indica a intenção do devedor em cumprir obrigações assumidas”. Estas informações podem ser colhidas de referências comerciais ou pessoais, assim como de órgãos de proteção ao crédito (SECURATO, 2002, p. 31);
- b) **condições:** segundo Securato (2002), são fatores externos do ambiente em que o cliente está inserido que podem influenciar nas condições para o pontual pagamento das contraprestações;
- c) **capacidade:** conforme Blatt (1999, p 43), “consiste nas qualidades curriculares do indivíduo em gerir sua via pessoal e/ou profissional e/ou empresarial”. Este item está relacionado a capacidade do cliente em gerar recursos suficientes para pagamento do empréstimo concedido;
- d) **capital:** o capital é relacionado ao patrimônio possuído pelos clientes, se os mesmos são suficientes para pagamento das dívidas contraídas;
- e) **colateral:** este item é relacionado as garantias oferecidas pelo cliente para complementar outros aspectos do crédito que tenham sido considerados fracos (BLATT, 1999). As garantias tais como hipoteca, penhor, aval ou fiança são relacionadas a este item.

Para apoio das análises julgamentais, pode-se utilizar *credit bureaus*, atualmente fornecidos pelo Serasa ou CDL, através do Serviço de Proteção ao Crédito. Estas agências possuem informações de crédito dos clientes tais como: obrigações, dificuldades passadas relacionadas a crédito e itens pessoais (endereços residencial e comercial, telefones e empregador) (SECURATO, 2002).

2.2.2 Credit Scoring

Conforme Silva (2008, p. 348, grifo nosso), “o sistema de *Credit Scoring* possibilita resposta rápida para decisão de crédito massificado.” Os dados dos clientes são inseridos no sistema e o mesmo informa se o crédito foi aprovado, recusado, assim como o limite concedido. Trata-se de método estatístico, cuja metodologia varia bastante de acordo com as empresas e os autores.

Os itens podem ter alta ou baixa pontuação, visando quantificar os dados inseridos, atribuindo pesos de acordo com a relevância das informações. De acordo com a política da empresa, a concessão poderá ser automática ou encaminhada para a mesa de crédito (SECURATO, 2002).

A seguir segue exemplo de Gitman (1997 apud SECURATO, 2002) que fornece um exemplo em que a pontuação adquirida não fornece o quanto o cliente pode pagar, mas sim, faixas determinantes para se decidir ou não pela concessão do empréstimo.

Coluna 1: pontuação atribuída a partir dos critérios do credor quanto aos pesos apontados no cadastro do cliente (pontuação de 0 a 100).

Coluna 2: pesos determinados pelo credor, levando-se em conta a importância de cada item para previsão se o cliente pagará ou não as obrigações. A soma deve totalizar um.

Tabela 1 – Modelo de cálculo do Credit Scoring

Características Financeiras e Creditícias	Pontuação (0 a 100) (1)	Peso Pré-Determinado (2)	Pontuação Ponderada (1) x (2)
Referências de crédito	80	0,15	12,00
Casa própria	100	0,15	15,00
Faixa de renda	70	0,25	17,50
Histórico de pagamento	75	0,25	18,75
Anos de residência no endereço	90	0,10	9,00
Anos de emprego	80	0,10	8,00
Total		1,00	80,25

Fonte: Securato (2002, p. 38)

As condições de crédito a serem concedidas irão variar conforme a pontuação obtida. Exemplo: se a pontuação for superior a 75 as condições de crédito serão as padronizadas, se a pontuação ficar entre 65 e 75 a concessão de crédito será limitado, se a pontuação for menor que 65 o crédito será negado, tratando-se do ponto de corte (SECURATO, 2002).

Cabe ressaltar que se trata apenas de exemplificação, sendo que as empresas podem adotar modelos que levam em conta a idade, pontuação para restrições cadastrais, cargo ou funções exercidas, entre outros. É usual empresas utilizarem modelos mistos, pontuando informações de crédito, comportamento e o relacionamento/reciprocidade com o credor.

Conforme Caouette, Altman e Narayanan (2000), uma das principais vantagens dos modelos de *credit scoring* é que são objetivos e consistentes, características interessantes para empresas que não tem cultura de crédito. Esta técnica elimina práticas discriminatórias e é de fácil compreensão quando bem projetada. Outro fator favorável é a agilidade na aprovação ou recusa do crédito, pois não é necessário o encaminhamento para análise da Mesa de Crédito. Ainda conforme os autores, há riscos quando a técnica não é bem elaborada, passando a ser questionável seu nível de confiabilidade. Um modelo de *credit scoring* pode tornar-se obsoleto pelo tempo ou pela variação das populações que analisa. Se a população for diferente de uma região para outra, o modelo pode deixar de prever corretamente, ou seja, o mercado do modelo deve ser compatível com a cobertura de mercado da empresa.

2.3 FICHA CADASTRAL E DOSSIÊ DE CRÉDITO

Cadastro, ou ficha cadastral, é um conjunto de informações financeiras e não-financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação econômico-financeira, idoneidade e capacidade de pagamento do cliente ou devedor solidário de uma operação de crédito (BLATT, 1999, p. 78).

A ficha cadastral é instrumento para o analista conhecer e avaliar o cliente, fazendo parte do dossiê de crédito. As informações descritas deverão ser checadas com os documentos comprobatórios e informações de terceiros (referências pessoais e comerciais). A seguir segue resumo das principais informações preenchidas nas fichas cadastrais (SECURATO, 2002):

- a) **qualificação:** nome completo, data de nascimento, estado civil, regime de união, número de dependentes, RG e CPF;
- b) **dados do cônjuge:** nome, data de nascimento, CPF, RG, empresa em que trabalha, função;

- c) **endereço residencial:** rua/avenida, bairro, número, complemento, cidade, Estado, CEP, telefone residencial (fixo e/ou celular) e informação se residência é própria, alugada ou familiar;
- d) **informações profissionais:** empresa, endereço, ocupação (principal e secundária), natureza da ocupação (principal e secundária), telefone comercial, tempo de serviço e renda (principal e secundária);
- e) **referências pessoais e comerciais:** nome, telefone, relacionamento, trata-se de importante informação para comprovações de dados cadastrais.

Concluindo-se, conforme Securato (2002), o dossiê do cliente deve ser composto pela ficha cadastral, comprovantes de renda como contracheques, Decore, contrato de locação ou declaração de imposto de renda e cópia de documentos pessoais como RG e CPF. Para o tipo de empréstimo a ser implantado, pode-se dispensar a apresentação de comprovantes relacionados a bens.

2.4 RISCOS DE CRÉDITO

Conforme Silva (2008, p. 56), “risco de crédito é a probabilidade de que o recebimento não ocorra, ou seja, é igual a 1 (um) menos a probabilidade de recebimento.” O risco é classificado em quatro categorias: risco do cliente ou risco intrínseco, risco da operação, risco de concentração e risco da administração do crédito, abaixo descritos:

- a) **risco do cliente ou risco intrínseco:** os fatores que determinam a inadimplência são relacionados a fatores associados ao próprio tomador do crédito. Os C's do crédito possuem as variáveis relacionadas a este tipo de risco. A análise utilizando-se a metodologia dos C's do crédito ou através de *ratings*, possibilita melhor decisão para aprovação ou recusa do empréstimo, assim como sua precificação;
- b) **risco da operação:** este risco está vinculado as características do empréstimo tais como o produto, o montante, o prazo, a forma de pagamento e o preço. Qualquer inadequação de qualquer um dos itens mencionados gera risco de inadimplência. Por exemplo: se o montante ou o prazo forem incompatíveis com a capacidade de pagamento de determinado cliente, o resultado poderá ser a falta de cumprimento do contrato;

- c) **risco de concentração:** este risco está relacionado à composição de uma determinada carteira de recebíveis, quando concentrada em um produto específico por exemplo. O ideal é a diversificação da carteira, para diluição dos riscos;
- d) **risco da administração do crédito:** trata-se da administração geral da avaliação do risco dos clientes, ou seja, passa pelos recursos humanos e materiais das empresas que concedem crédito. A equipe que avalia crédito deve estar preparada, atualizada e com disponibilidade de tecnologia para analisar, decidir e formalizar as operações. Deve haver tecnologia de armazenamento e processamento de informações, assim como metodologia para utilização de ferramentas para avaliação de pessoas físicas. É fundamental que as empresas que concedam crédito, mantenham histórico de relacionamento com os clientes, para melhor administração e conhecimento dos comportamentos destes (SILVA, 2008).

2.5 POLÍTICA DE CRÉDITO

Conforme Silva (2008), o objetivo central da política de crédito é a orientação nas decisões de crédito, tendo em vista os objetivos da empresa credora.

Podemos dizer que a política de crédito é:

- um guia para a decisão de crédito, porém, não é a decisão;
- rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito;
- orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é o objetivo em si (SILVA, 2008, p. 80).

Ao se estabelecer uma política de crédito, diversos fatores devem ser analisados. Numa empresa comercial ou industrial, por exemplo, uma política de crédito mais liberal poderá aumentar o volume de vendas, porém, ao mesmo tempo, exigirá maior investimento em 'duplicatas a receber' e em 'estoques' (SILVA, 2008, p. 81).

Em relação à política de crédito há diferentes visões em relação aos critérios relacionados ao rigor ou a flexibilidade das normas. Segundo Securato (2002), os bancos de varejo aplicam políticas mais flexíveis, agregando grande volume de operações com menores valores e *spreads* mais elevados, utilizando-se de avaliações baseadas no *Credit Scoring* ou *Behaviour Scoring*. Já Silva (2008), menciona que os bancos normalmente tendem a utilizar-

se de critérios mais rigorosos para concessão de crédito, uma vez que a inadimplência gera risco elevado de perda dos recursos emprestados. Sendo assim, pode-se concluir que políticas de crédito liberais ou conservadoras estão relacionadas a estratégia empresarial, sendo reservada sua aprovação aos escalões hierárquicos mais elevados da companhia.

Quando a política de crédito é rigorosa, há minimização das perdas com dívidas incobráveis, mantendo-se a carteira a receber com alto nível de qualidade, porém, esta política também restringe o aumento das vendas. Ao contrário, a aplicação de políticas liberais pode aumentar as vendas, porém, há maiores riscos com inadimplência a aumento dos custos de cobrança e legais (BLATT, 1999).

2.6 C.D.C. – CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR

Conforme Securato (2002), o Crédito Direto ao Consumidor é um financiamento a disposição de empresas ou pessoas físicas para aquisição de bens. O C.D.C. pode também ser um empréstimo simples, ou seja, sem que haja destinação específica para sua utilização.

O CDC é voltado principalmente a pessoas físicas por financeiras ligadas ou não a bancos de varejo. O cliente pode buscar os recursos diretamente em uma financeira ou através de empresas que comercializam os empréstimos, tal como lojas de departamentos. As empresas que concedem o crédito fixam as condições de prazos, valores e juros de acordo com suas políticas internas, avaliando os recursos disponíveis e os riscos inerentes a cada operação.

Quando há financiamento de bens, é usual haver garantias reais ou fidejussórias quando se julgar necessário. “Uma das vantagens dessas operações é a pulverização do risco, por se tratarem de operações de pequeno ou médio valor e que envolvem grande número de clientes” (SECURATO, 2002, p. 321). Securato (2002), ainda menciona outras vantagens tais como:

- a) a agregação de receitas com tarifas e seguros;
- b) elevados *spreads* em algumas linhas;
- c) em contratos prefixados, os clientes sabem o quanto pagarão do início ao fim dos pagamentos.

Em relação aos financiamentos, Securato (2002) menciona duas formas de CDC:

- a) **C.D.C. - Crédito Direto ao Consumidor:** cliente paga a prazo para as lojas e a instituição financeira paga à loja a vista;
- b) **C.D.C.-I - Crédito Direto ao Consumidor com Interveniência:** nessa modalidade a loja é o garantidor do cliente, de forma que, se houver inadimplência, a loja é quem responde pela operação em atraso. O banco é o agente financiador e o lojista o interveniente (garantidor do crédito).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nos próximos itens serão descritos o método a ser utilizado para desenvolvimento da monografia, a definição da unidade de análise e a forma de coleta e análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Nesta monografia será utilizado o método Estudo de Caso, tendo em vista que se procura definir como implantar o produto empréstimo pessoal na empresa Roupa Nova. Os dados serão obtidos através de pesquisa exploratória, cuja coleta de dados ocorrerá através da observação direta, entrevistas com colaboradores e relatórios dos diversos setores da empresa, tais como as áreas de Produtos, Vendas (lojas), Mesa de Crédito e Departamento de Risco.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A monografia será desenvolvida junto a Rede de Varejo de grande porte com atuação nacional, cuja comercialização é principalmente de vestuário. A empresa comercializa também empréstimos pessoais com limites pré-aprovados, assim como seguros de pessoas e títulos de capitalização. O nome fantasia a ser utilizado para a companhia é Roupa Nova Confecções.

As áreas onde serão coletados os dados para a monografia serão:

- a) ponto de venda de produtos financeiros (lojas);
- b) mesa de crédito;
- c) departamento de risco;
- d) setor de desenvolvimento de produtos.

A referida empresa foi escolhida, pois se trata de *benchmarking* em seu ramo de atividade, cuja participação das receitas vinculadas a produtos financeiros tem se elevado consideravelmente ano após ano. Há interesse da empresa no desenvolvimento de novos

produtos financeiros, porém, sempre acompanhado por baixos níveis de perdas com inadimplência.

Neste caso, se verifica oportunidade de elaboração de projeto para concessão de empréstimos pessoais, enfatizando os processos relacionados a análise de crédito e riscos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Serão realizadas entrevistas em profundidade e observação direta de forma a colher o máximo de detalhes das operações e fluxos, para verificação das possibilidades de desenvolvimento e aplicação das metodologias de análise de crédito, assim como parametrizações relacionadas ao Departamento de Risco.

Por fim, serão colhidos modelos de normas, fluxos e políticas de crédito aplicadas pela empresa, para servirem como suporte na elaboração da política de crédito e fluxo de documentos entre as diferentes áreas. Abaixo estão detalhadas as técnicas de coletas de dados:

3.3.1 Entrevistas em Profundidade

Inicialmente serão realizadas duas entrevistas no Setor de Produtos Financeiros de lojas em Porto Alegre, sendo a primeira na maior loja da rede em faturamento. A seguir, serão efetivadas entrevistas com colaborador do Setor de Desenvolvimento de Produtos e Departamento de Riscos. Por fim serão entrevistados quatro funcionários da Mesa de Crédito, sendo detalhado o funcionamento da entrada de novas propostas de cartões *private label* e cartão bandeirado (Visa e Mastercard), assim como suas análises. Abaixo segue descrição dos dados a serem coletados nas entrevistas em cada setor da empresa:

- a) **pontos de vendas (lojas):** verificação dos detalhes das entradas de dados, entrevistas com os clientes, consultas externas e ao banco de dados interno, preenchimento dos campos obrigatórios do cadastro, forma de comunicação com a Mesa de Crédito, encaminhamento da documentação e das propostas para a Mesa de Crédito (quando necessário), formalização das propostas, forma de comunicação com o cliente em caso de recusa da proposta;

- b) **mesa de crédito:** análise da forma de recebimento das propostas, administração das filas de propostas, administração dos tempos de análise, forma de comunicação com as lojas, verificação das consultas aos órgãos de proteção ao crédito, verificação do *credit scoring* dos clientes, conferência da documentação e dados cadastrais, conferência das referências pessoais, divisões de competências e cargos na Mesa de Crédito e digitação do breve relatório de análise;
- c) **setor de riscos:** análise das políticas de crédito utilizadas em outros produtos (Cartão *Private Label*/bandeirado e empréstimos pré-aprovados), ordem das consultas automáticas do Sistema de Vendas, *credit scoring* utilizado para os cartões *private label* e bandeirado, sistema de classificações de riscos de clientes, esclarecimentos relacionados aos itens obrigatórios digitados no Sistema de Vendas pelas lojas e análise da terceirização do *credit scoring* para alguns produtos.

3.3.2 Observação Direta

Em todos os setores visitados, logo após as entrevistas haverá período cuja tarefa será apenas observar a forma de trabalho. Neste momento não serão feitas perguntas aos colaboradores, apenas se analisará os fluxos de informação, documentos, entrada de dados e análise das propostas.

3.3.3 Índices e Relatórios Escritos

Nos pontos de venda serão colhidos modelos de propostas e contratos formalizados de diversos produtos. Na Mesa de Crédito serão obtidos relatórios de tempos de análise, tempos espera na fila, percentuais de aprovação e recusa geral e por colaborador, além de relatórios com os volumes de cada motivo de recusa. A política de crédito do cartão *private label* será repassada pelo Departamento de Risco.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Primeiramente os dados serão relacionados com as proposições teóricas e logo após haverá uma abordagem descritiva de todos os procedimentos atualmente praticados, assim como os propostos. Serão realizadas anotações de campo, que servirão como base para a posterior análise dos dados.

A forma descritiva de análise dos dados auxiliará na organização do estudo de caso, tendo em vista que seguirá ordem lógica desde a entrada das propostas até formalização do contrato com liberação dos recursos aos clientes. A descrição da análise ocorrerá conforme o fluxo das propostas dentro da empresa, cujas etapas estão abaixo listadas:

- a) entrada de dados;
- b) consultas a restrições internas e externas;
- c) cálculo do *credit scoring*;
- d) envio da proposta para a Mesa de Crédito;
- e) análise da proposta pela Mesa de Crédito.

Separadamente, serão também analisadas individualmente as políticas de crédito e parametrizações internas do sistema informatizado de vendas.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Através das entrevistas e observações nas diferentes áreas da empresa, poderão deixar de ser observados vícios nos procedimentos realizados, principalmente pelos setores de Vendas e Análise de Crédito. Para implantação do produto, estes vícios, caso verificados, devem ser tratados com extrema cautela, de modo a não comprometer a viabilidade do produto em termos de riscos de inadimplência, de fraudes, para a imagem da empresa ou jurídicos.

O estudo de caso para implantação do C.D.C. – Crédito Direto ao Consumidor será elaborado apenas para a empresa objeto do trabalho, tendo em vista suas características próprias e limitações. Sendo assim, a implantação pode não ser apropriada a qualquer rede de comércio varejista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme mencionado em itens anteriores, a monografia trata da implantação de C.D.C. – Crédito direto ao Consumidor para clientes novos, ou até seis meses de histórico com a rede de lojas Roupas Nova Confecções.

A partir de seis meses de utilização do cartão da loja, a empresa consegue montar *Behaviour Scoring* dos clientes, concedendo, desta maneira, limite pré-aprovado de empréstimo pessoal. Este limite pode ser contratado nos Departamentos de Produtos Financeiros de cada loja a qualquer momento, porém, apenas nos limites e prazos pré-aprovados, sem possibilidade de alteração.

Cabe ressaltar que quando um cliente passa mais de seis meses sem utilizar o cartão da loja, o limite é excluído, sendo tratado em matéria de empréstimo como cliente novo. Para estes clientes, que deixaram de utilizar o cartão da loja, também será possível conceder C.D.C. na nova modalidade a ser desenvolvida.

As propostas para o C.D.C. sem limite pré-aprovado para novos clientes serão incluídos pelas lojas, diretamente no Sistema de Vendas, e enviados para a Mesa de Crédito para análise de especialistas em crédito, porém, entre a entrada da proposta e o envio para a Mesa de Crédito haverá várias etapas de consultas e cálculos automatizados, que serão descritos nos itens a seguir.

4.1 ENTRADA DE DADOS E ENCAMINHAMENTO DE DOCUMENTOS

A entrada de dados será realizada pelas lojas, no momento que o cliente solicitar o empréstimo. O preenchimento da proposta ocorrerá diretamente no Sistema de Vendas, sem necessidade de preenchimento dos dados em papel, assim como já pode ser realizado nas propostas para cartão bandeirado ou *private label* da empresa.

Ao final do processo haverá assinatura apenas do contrato para formalização do empréstimo. Neste contrato todos os dados já deverão sair preenchidos do Sistema de Vendas.

A necessidade de análise de crédito através de *credit scoring* e Mesa de Crédito ocorre pelo elevado risco das operações, tendo em vista que os juros aplicados nas operações serão elevados, a empresa não terá histórico destes clientes por serem novos ou sem operações com

a empresa há pelo menos seis meses e muitas vezes os proponentes já terem seus limites para empréstimos tomados em seus bancos ou empresas, havendo poucos lugares a recorrer para obtenção de dinheiro novo.

4.1.1 Dados Cadastrais Obrigatórios

Em relação aos campos obrigatórios dos dados cadastrais, os mesmos são indispensáveis para identificação do cliente, para cálculo do *credit scoring* pelo Sistema e para fornecer dados para análise de crédito pela Mesa de Crédito.

As informações cadastrais dos clientes conforme já aplicado pela empresa, são divididas nos seguintes grandes grupos, no que diz respeito ao preenchimento das propostas: dados pessoais, dados profissionais, relacionamentos (informações do cônjuge), endereços/telefones e referências pessoais/comerciais. Cabe informar em relação aos dados profissionais, que a ocupação secundária, ou seja, a que fornece menor rendimento ao cliente, não é obrigatória para preenchimento, porém, o limite do empréstimo poderá ser reduzido caso não seja cadastrado. Abaixo seguem em cada subdivisão, as informações cadastrais obrigatórias, havendo esclarecimentos adicionais quando necessário:

a. dados pessoais:

- nome completo,
- CPF,
- data de nascimento,
- nome dos pais,
- número do RG,
- órgão expedidor do RG,
- data de expedição do RG,
- estado civil,
- regime de casamento (no caso de casados),
- escolaridade,

b. dados profissionais:

- ocupação (trata-se da função do cliente dentro de uma empresa ou atividade exercida no caso de profissionais liberais ou clientes sem vínculo empregatício),

- natureza da ocupação (trata-se da ocupação principal do cliente, podendo ser, conforme cadastro no Sistema de Vendas, aposentado ou pensionista, bolsista, empregado de pessoa física, empregado de pessoa jurídica, empregado de empresa do setor privado, empregado temporário, empregado público, empregador, militar das forças armadas, estagiário, profissional liberal, sem vínculo de emprego, servidor público concursado, servidor público não concursado, servidor público de autarquia ou fundação e sócio/dirigente de empresa),
- salário bruto,
- data do início das atividades ou quando foi contratado,
- nome do empregador ou empresa que é sócio (preenchimento dispensado apenas para profissionais liberais e clientes sem vínculo de emprego),

c. endereço/telefones:

- endereço completo (nome da via, número, complemento),
- tipo de residência (alugada, cedida, própria, familiar),
- tempo de residência,

d. referências pessoais:

- obrigatório o preenchimento do nome, telefone com DDD e tipo de relacionamento (pais, irmãos, amigos, cônjuge, filhos, colegas de trabalho, outros).

4.1.2 Encaminhamento das Propostas

Os documentos obrigatórios serão detalhados na política de crédito a ser descrita em capítulo próprio, porém, a documentação básica a ser encaminhada para a Mesa de Crédito será: documento de identificação com foto dentro da validade (se for o caso), CPF (caso não conste no documento de identificação), comprovante de residência e comprovante de renda com no máximo trinta dias de emissão.

Os documentos serão digitalizados em impressora multifuncional que já existe em cada Departamento Financeiro das lojas, vinculados a proposta digitada e após consultas

automáticas do Sistema, enviadas para análise da Mesa de Crédito. Cabe ressaltar que toda documentação digitalizada deverá ser original, chegando a Mesa de Crédito de forma colorida. A digitalização da documentação para envio à Mesa de Crédito juntamente com a proposta, foi sugestão colhida no Setor de Desenvolvimento de Produtos.

Sendo assim, após observação do funcionamento dos diferentes Setores vinculados aos produtos financeiros, sugere-se aplicação do seguinte fluxo de entrada e processamento das propostas:

- a. digitação da proposta;
- b. efetuação do cálculo do *credit scoring* e consultas automáticas do Sistema (Serasa, SPC e restrições internas);
- c. digitalização da documentação original do cliente;
- d. vinculação da documentação digitalizada com a proposta digitada;
- e. envio da proposta e documentação para análise da Mesa de Crédito;
- f. recebimento do retorno de aprovação, recusa ou solicitação de dados ou documentos adicionais.

4.2 CONSULTAS AUTOMÁTICAS DO SISTEMA DE VENDAS

As consultas automáticas do sistema de vendas ocorrerão após o término da digitação da proposta e antes da digitalização da documentação do cliente para envio da proposta para análise da Mesa de Crédito. Sendo assim, haverá economia de esforço pela proposta ser negada automaticamente pelo Sistema antes de ser enviada para análise da Mesa de Crédito, se for o caso. As consultas no SPC – Serviço de Proteção ao Crédito e SERASA serão os últimos a serem realizados, por envolverem custos financeiros. A ordem para análise do Sistema de Vendas, conforme verificação das possibilidades relacionadas a tecnologia utilizada e experiências atuais da empresa - desenhadas pelo Setor de Risco - ocorrerá da seguinte forma:

- a. passagem pelas parametrizações internas (política de crédito);
- b. consulta a restrições internas;
- c. cálculo do *credit scoring*;
- d. consulta ao SPC – Serviço de Proteção ao Crédito;
- e. consulta ao SERASA.

A consulta ao Serasa ocorrerá após o SPC tendo em vista empresa ser influente associada do Clube de Dirigentes Lojistas, obtendo desta forma, expressivos descontos nas consultas a CPF's. Cabe ressaltar que a empresa já consulta o SPC de todas as novas propostas para entrada de cartões de crédito bandeirado e *private label*, conseguindo desta forma negociar preços com o CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas.

Nos itens a seguir serão detalhadas, passo a passo, as consultas automáticas, com exceção do cálculo do *credit scoring*, que será descrito em capítulo a parte por ser necessária a demonstração detalhada da forma de cálculo.

4.2.1 Parametrizações Internas

As parametrizações internas estão vinculadas a política de crédito da empresa, podendo ser implantadas através de simples alterações de premissas. O sistema de vendas poderá negar automaticamente a proposta se algum dos pré-requisitos parametrizados não for preenchido. Como exemplos podem ser citados a idade mínima para concessão de empréstimo assim como renda mínima aceitável. Dentre os itens a serem parametrizados, conforme informação colhida na Mesa de Crédito, podem ser descritos:

- a) **idade mínima:** a idade mínima do cliente para ser aceita a proposta conforme capacidade civil do cliente é 18 anos. A empresa poderá determinar em política interna, que a idade mínima a ser aceita seja 21 anos por exemplo, sendo negada a proposta automaticamente caso o cliente tenha idade inferior a pré-determinada;
- b) **renda mínima:** a renda mínima é outro item a ser parametrizado no Sistema. Neste ponto, cabe adiantar que a renda a ser cadastrada deverá ser sempre a bruta, conforme já utilizado amplamente para análise dos cartões de crédito. Foi observado em entrevistas com o Setor de Risco e Desenvolvimento de Produtos, que a alteração desta prática seria dificultada pela ampla utilização da renda bruta pelos colaboradores dos pontos de venda, havendo risco de erros administrativos caso fosse alterada esta prática. Como a análise da renda comprovada vs. renda declarada será realizada pela Mesa de Crédito, se conclui não haver problema em manter esta prática, uma vez que a análise do endividamento será observada pelos analistas de crédito;

- c) **idade máxima:** assim como existe a possibilidade de parametrizar a recusa automática do Sistema de Vendas pela idade mínima, é possível também que seja parametrizada a idade máxima. Conforme verificado no empréstimo com limite pré-aprovado, o limite máximo de idade liberação de C.D.C. é 75 anos. Historicamente foi verificada maior inadimplência para créditos concedidos a clientes acima de 75 anos por falecimento dos proponentes, havendo grande dificuldade de recuperação dos créditos. A limitação de idade atual poderá ser mantida para o C.D.C. sem limite pré-aprovado, porém, a definição não deverá ser mencionada na política de crédito.

4.2.1 Restrições Internas

As restrições internas são relacionadas a possíveis dívidas ou restrições que o cliente possa ter com a Roupas Nova Confecções. O cliente com até seis meses de relacionamento com a empresa pode ter parcela de outros empréstimos pessoais ou ainda compra de mercadorias em atraso. Outra possibilidade é a que o cliente tenha comprado mercadorias há alguns anos, ficando inadimplente, e seu cadastro tenha ficado inativo pelo decorrer do tempo. As restrições podem também ser relacionadas a possíveis ações judiciais do cliente contra a empresa, assim como restrições administrativas incluídas no cadastro.

A empresa possui característica particular de cobrança, havendo diversos vencimentos a partir das compras efetuadas. Isto ocorre pois, ao contrário da maioria dos concorrentes que emite boleto com vencimento único mensal, 90% das vendas são realizados com primeiro vencimento em 30 dias a partir da data da compra. Sendo assim, um cliente pode ter boletos com diversos vencimentos dentro de um único mês.

Esta forma de trabalho faz com que se torne usual os clientes pagarem uma ou duas vezes por mês os boletos com diferentes vencimentos dentro do próprio mês. Sendo assim, usualmente, um atraso de uma semana, por exemplo, pode não ser considerado grave a ponto de impedir a aprovação de empréstimo. Conclui-se, através da experiência anterior da empresa, que a análise sistêmica de restrições internas poderá desconsiderar atrasos de alguns dias, para aprovação de empréstimos pessoais.

Como ponto adicional, a verificação de restrições internas é a primeira das consultas automáticas efetivadas pelo Sistema de Vendas, pois a mesma não gera qualquer custo para a

empresa, ao contrário do SPC e Serasa, havendo descontinuidade do andamento da proposta quando é verificada restrição interna no cadastro do cliente.

4.2.2 Consultas ao SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

As consultas ao SPC são efetivadas com reduzido custo financeiro para a empresa, tendo em vista o expressivo volume de acessos efetivados a nível Brasil. Em relação a esta consulta, verificou-se no Departamento de Riscos a possibilidade de restringir a aprovação do crédito quando há excesso de consultas efetivadas por entidades financeiras ou comerciais.

Sendo assim, caso seja verificado que o cliente possua, por exemplo, quatro passagens em entidades financeiras nos últimos 90 dias, a proposta poderá ser automaticamente negada.

Na observação direta realizada na Mesa de Crédito, verificou-se que os analistas conseguem visualizar toda a descrição da consulta realizada ao SPC, inclusive com os acessos efetivados por outras instituições. O Sistema de Vendas possibilita também a verificação das diferentes consultas realizadas para um mesmo cliente pela Roupas Nova.

4.2.3 Consultas ao SERASA

A consulta ao Serasa, tendo em vista o custo mais elevado em comparação com a efetivada ao SPC pelo volume ser menor, deverá ser realizada automaticamente pelo Sistema de Vendas apenas após as consultas a restrições e parametrizações internas, assim como consulta ao SPC. Verificou-se com o Departamento de Riscos a possibilidade de recusa automática da proposta pelo Sistema de Vendas caso o cliente possua determinado número de consultas efetivadas por outras empresas, uma vez que as mesmas ficam registradas por 90 dias.

4.3 CÁLCULO DO *CREDIT SCORING*

Em relação ao cálculo do *Credit Scoring*, verificou-se que a empresa já utiliza a ferramenta para análise dos Cartões *Private Label* e bandeirado, porém, não foi liberada para

consulta a formatação e parâmetros para análise, tendo em vista a companhia considerar tratar-se de dados sigilosos.

Verificou-se através dos Departamentos de Produtos e Riscos, que a empresa está a estudar a implantação de análise das propostas de cartões utilizando o *credit scoring* do Serasa, cuja pontuação dos clientes vai de 1 a 1000, porém, foi observado que há desconhecimento dos critérios utilizados para obtenção das pontuações, o que gera risco de aprovação de clientes ruins, assim como recusa de clientes com boa possibilidade de adimplência.

Tendo em vista a possibilidade de montagem de modelo próprio no Sistema de Vendas, havendo ainda no quadro funcional da empresa, estatísticos capazes de analisar a efetividade do modelo a ser implantado, decidiu-se para elaboração do presente projeto, pelo cálculo interno do *credit scoring* para o novo tipo de CDC a ser comercializado. O modelo a ser sugerido utilizou como base a teoria de Securato (2002) e experiências relatadas por colaboradores do Departamento de Riscos da empresa.

Como ponto adicional a ser mencionado, o Sistema de Vendas é capaz de determinar o prazo que o cliente poderá incluir nova proposta, após ser negado pela pontuação do *credit scoring*. Os prazos para análise de novas propostas de clientes recusados serão abordados no capítulo 4.7, que tratará dos prazos de retorno para clientes recusados.

A seguir será demonstrado o modelo de *credit scoring* a ser implantado para análise das propostas. O quadro 1, a seguir, serve como sugestão, devendo a empresa efetivar testes estatísticos para verificação da aplicabilidade e efetividade do mesmo, sendo possível a alteração dos pesos e parâmetros utilizados.

Parâmetro	Situação do Cliente	Peso (1)	Pontuação (01 a 100) (2)	Pontuação Ponderada (1) x (2)
Tipo de Residência	Própria Quitada	0,1	100	
	Próprio Financiada		60	
	Alugada		30	
	Familiar		80	
	Cedida		60	
Tempo de Residência	Até 1 ano	0,1	30	
	De 1 a 2 anos		50	
	De 2 a 3 anos		70	
	Acima de 3 anos		100	
Tempo de Emprego / Ocupação	Até 3 meses	0,1	10	
	De 3 a 6 meses		20	
	De 6 meses a 1 ano		30	
	De 1 a 3 anos		60	
	De 3 a 6 anos		80	
	Acima de 6 anos		100	
Nível de Renda Bruta Mensal	Entre R\$ 545 e R\$ 800	0,2	40	
	Entre R\$ 801 e R\$ 1200		50	
	Entre R\$ 1201 e R\$ 2000		60	
	Entre R\$ 2001 e R\$ 3500		70	
	Entre R\$ 3501 e R\$ 6000		80	
	Acima de R\$ 6001		100	
Natureza da Ocupação	Agente Político	0,2	90	
	Aposentado ou Pensionista		90	
	Bolsista		60	
	Empregado de Pessoa Física		30	
	Empregado de Empresa do Setor Privado		70	
	Empregado Eventual / Temporário		30	
	Militar das Forças Armadas		100	
	Funcionário de Empresa Pública / Econ Mista		90	
	Profissional Liberal		70	
	Sem Vínculo de Emprego		30	
	Servidor não Concursado / Regime Especial		50	
	Servidor Público Concursado		90	
	Servidor Público de Autarquia ou Fundação		80	
Sócio / Dirigente de Empresa	80			
Nível do Cargo	Direção	0,1	90	
	Gerência		80	
	Supervisão		70	
	Assessoria / Técnico		70	
	Execução		50	
	Sem Nível Hierárquico		50	
Idade	Entre 21 e 30 anos	0,1	30	
	Entre 31 e 40 anos		40	
	Entre 41 e 50 anos		60	
	Entre 51 e 60 anos		80	
	Acima de 61 anos		20	
Estado Civil	Solteiro	0,1	40	
	Casado		90	
	Divorciado		50	
	Separado Judicialmente		40	
	Separado Extrajudicialmente		50	
	União Estável		80	

Quadro 1 – Demonstração do cálculo do *Credit Scoring* a ser aplicado aos clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 LIMITES DE CRÉDITO

Em relação aos limites de crédito, há dois pontos a serem abordados. O primeiro é em relação à prestação máxima a ser paga pelos clientes e o segundo referente ao limite máximo do empréstimo a ser concedido. A seguir serão detalhados os parâmetros a serem aplicados a cada caso.

4.4.1 Prestação Mensal Máxima

O critério relacionado a prestação máxima a ser aprovada a cada cliente deverá ser descrito na Política de Crédito, sendo calculado automaticamente pelo Sistema de Vendas, a partir do cadastramento da renda do cliente. O cadastro é único para cada CPF, servindo simultaneamente de base para propostas de cartão de crédito e empréstimos. Conforme observado nos pontos de venda, a renda cadastrada no Sistema de Vendas é sempre a bruta, havendo impossibilidade de se cadastrar a renda líquida para apenas um produto, pois se utilizaria dois critérios diferentes para o preenchimento de um único cadastro. Cabe ressaltar que quase a totalidade dos clientes que contratam empréstimos pessoais, também contratam ou já possuem o cartão *private label* da empresa.

A partir da observação de que a renda cadastrada será sempre a bruta, é possível determinar percentual desta renda que representará o comprometimento mensal máximo a ser utilizado pelas parcelas do empréstimo.

Sendo assim, conforme verificado por experiência própria, através de análise dos concorrentes, sugere-se que seja determinado limite de 30% da renda bruta como comprometimento máximo da renda mensal com as prestações do empréstimo a ser contratado. A Mesa Crédito, quando da análise da proposta, deverá cruzar a renda cadastrada e o comprovante anexado, podendo alterar a prestação máxima a ser paga pelos clientes quando for verificado equívoco no cadastramento ou excessivo endividamento do cliente com empréstimos consignados no contracheque ou pagamentos de pensões alimentícias por exemplo. Os analistas da Mesa de Crédito poderão solicitar a loja ajuste da proposta com redução das prestações mensais. O detalhamento deste procedimento será descrito em capítulo posterior, que tratará da análise das propostas pela Mesa de Crédito.

4.4.2 Limite de Crédito

Como análise inicial, o limite de crédito deverá observar o valor máximo a ser concedido pela empresa aos clientes. Verificou-se no Departamento de Produtos que o limite máximo para outras linhas de crédito é de R\$ 7.000,00 por contrato e cliente, ou seja, cada cliente pode obter no máximo R\$ 7.000,00 em empréstimos com a empresa, podendo ser apenas um contrato ou diversos.

Conforme experiência relatada pelos colaboradores do Departamento de Riscos, para cálculo do limite máximo para a nova modalidade de C.D.C., pode ser utilizada sistemática de faixas de pontuação obtidas a partir do *Credit Scoring* calculado previamente quando da entrada da proposta. Abaixo segue a tabela 2 exemplificando a possibilidade de utilização da pontuação do cliente para determinação dos limites totais de crédito.

Tabela 2 – Limites de crédito por intervalo de pontuação

Intervalo de Pontuação	Decisão de Crédito
30 pontos ou menos	Crédito Recusado
31 a 40 pontos	Até R\$ 500,00
41 a 50 pontos	Até R\$ 1.000,00
51 a 60 pontos	Até R\$ 2.000,00
61 a 70 pontos	Até R\$ 3.000,00
71 a 80 pontos	Até R\$ 4.000,00
81 a 90 pontos	Até R\$ 6.000,00
91 a 100 pontos	Até R\$ 7.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

É importante salientar que o Sistema de Vendas deverá sempre cruzar as informações de limite máximo de prestações e de crédito, havendo impossibilidade que um dos itens ultrapasse os limites propostos automaticamente.

4.5 POLÍTICA DE CRÉDITO

A política de crédito abrange determinações que são descritas claramente no normativo e outros que são parametrizados no Sistema de Vendas, não sendo descritos, tendo em vista a possibilidade de haver problemas de relacionamento com clientes, caso o normativo seja equivocadamente repassado ou mostrado aos mesmos.

Inicialmente serão descritos os itens parametrizáveis no Sistema de Vendas, já aplicados parcialmente pela Empresa para análise dos cartões bandeirados e não descritos na Política de Crédito:

- a. **motivos de recusa – prazo para retornos:** o prazo para um determinado cliente poder incluir nova proposta após a anterior ter sido recusada variará de acordo com cada motivo de recusa. Os prazos serão detalhados no item 4.7 MOTIVOS DE RECUSA – PRAZOS PARA RETORNO;
- b. **restrição cadastral junto ao Serasa ou Serviço de Proteção ao Crédito:** a proposta será automaticamente negada caso o cliente possua registros em órgãos de proteção ao crédito;
- c. **limite de crédito:** caso o valor total do empréstimo ou valor das parcelas ultrapassem o limite calculado pelo Sistema de Vendas, não será possível o envio para análise da Mesa de Crédito, ou seja, é obrigatório que as parcelas e valor total do CDC estejam ajustados conforme limites calculados pelo Sistema;
- d. **negativa por pontuação do *Credit Scoring*:** clientes negados por *credit scoring* não serão passíveis de análise pela Mesa de Crédito, tampouco será possível a inclusão de nova proposta para o cliente. A mensagem que aparecerá nesta situação para os vendedores será: “cliente fora da política de crédito”.
- e. **restrições internas:** caso o cliente possua restrição relacionada a inadimplência junto a Companhia, assim como ações ajuizadas, o Sistema de Vendas automaticamente recusará a proposta. Em relação à inadimplência interna, nova proposta poderá ser incluída caso o cliente regularize sua situação. Nos casos de ações judiciais, a recusa será definitiva, sem possibilidade de reanálise. A mensagem que aparecerá para os vendedores será: “cliente possui inadimplência” ou “cliente fora da política de crédito”. Esta sugestão de parametrização foi desenvolvida a partir de experiências internas da Mesa de Crédito e Gerência de Cobrança;
- f. **excesso de passagens por outras instituições (SPC e Serasa):** o Sistema de Vendas poderá negar automaticamente a proposta caso o cliente possua determinada quantidade de passagens pelo Serasa e SPC. As “passagens” são consultas efetuadas por outros estabelecimentos comerciais ou financeiros no prazo de 90 dias. Sugere-se que com seis passagens ou mais, em cada órgão de proteção, a proposta seja automaticamente negada. Clientes com até cinco passagens irão

para análise da Mesa de Crédito. Esta sugestão da análise de passagens por órgãos de proteção ao crédito foi desenvolvida a partir de sugestões de consultores que trabalhavam na empresa e relataram o funcionamento em companhias concorrentes.

A seguir será descrita a política de crédito a ser distribuída a todos os Pontos de Venda da empresa. O formato da demonstração da política foi embasado nos demais normativos já existentes para outros produtos e procedimentos internos. Cabe ressaltar que há setor interno na empresa que regulamenta a padronização de todos os documentos, conferência dos vistos dos níveis competentes (gerências e superintendências) e publicação na Intranet. A sugestão de política abaixo descrita foi desenvolvida com apoio do Departamento de Riscos e Mesa de Crédito, utilizando-se como base sua experiência anterior em análise de riscos e crédito de outros produtos.

Todos os normativos são publicados na Intranet e, a partir daí, as lojas podem consultá-los e imprimi-los caso considerem necessário. Abaixo segue descrita a Política de Crédito:

1. ORIENTAÇÕES PARA ÁREA COMERCIAL

1.1 Pré-requisitos para Solicitação de Empréstimo Pessoal

1.1.1 Idade:

Mínima – 21 anos, sendo que não serão concedidos empréstimos para Menores Emancipados.

Máxima – não poderão ser contratados empréstimos para clientes com 75 anos ou mais.

1.1.2 Tipo de Pessoa

Somente para Pessoa Física (exceto estudantes e clientes com ocupação “Do Lar”).

1.1.3 Renda Mínima

Salário mínimo nacional em vigor.

1.1.4 Valor de Prestação

O valor da prestação mensal não poderá ser inferior a R\$ 20,00 e a prestação máxima não poderá comprometer mais que 30% da renda bruta.

1.1.5 Preenchimento de Telefones

É obrigatório preenchimento de um telefone fixo comercial ou residencial e duas referências pessoais com pelo menos um telefone fixo para todas as propostas.

1.2 Documentação Exigida

Todos os documentos a serem apresentados devem ser originais, não devem ser aceitas cópias, mesmo que autenticadas e todos estes devem ser digitalizados pelo Setor de Venda das Lojas para encaminhamento a Mesa de Crédito.

1.2.1 Identificação

- CPF:

- ✓ CPF emitido pela Receita Federal, ou;
- ✓ Carteira de identidade que contenha o número do CPF, ou;
- ✓ Carteira de Habilitação que contenha foto, assinatura e o número do CPF.

- Documento de Identificação com foto:

- ✓ **Preferencialmente** Carteira de identidade - RG (expedida pelos Institutos de Identificação), ou;
- ✓ Carteira de Conselhos Regionais ou Ministérios Militares que possuam o número do RG, ou;
- ✓ Carteira de trabalho (CTPS), ou;
- ✓ Carteira Nacional de Habilitação - CNH (modelo novo com foto) ou;
- ✓ Registro Nacional de Estrangeiros (RNE), ou;
- ✓ Outros documentos de identificação que sejam reconhecidos e identificados com os seguintes dizeres: **“Válido em todo Território Nacional”**.

1.2.2 Comprovante de Residência:

- ✓ Conta de Consumo, tais como: Água, Luz, Gás, Telefone ou TV a Cabo, ou;
- ✓ Extrato de FGTS ou Bancário (enviado pelo Correio), ou;
- ✓ Fatura do Cartão de Crédito, ou;
- ✓ Holerite de órgãos públicos em que conste o endereço.

Obs.: o Comprovante de Residência deve estar no nome e no endereço do próprio cliente ou parente de 1º grau, tais como: pai, mãe, marido, esposa, filho e filha, e desde que estes residam no mesmo endereço do cliente.

Ressalvas para aceite do documento:

Só serão válidos comprovantes de residencia com data de referência de no máximo 2 (dois) meses anteriores à data da solicitação do produto.

1.2.3 Comprovante de Renda

- ✓ **Agentes Políticos, Bolsistas, Empregados (CLT), Militares das Forças Armadas, Servidores Públicos concursados ou não:** Holerite Mensal (contracheque) com prazo máximo de 30 dias, entre a data de solicitação do empréstimo e a data de sua emissão. Digitar no Sistema de Vendas o valor constante no item salário bruto.

- ✓ **Aposentados e Pensionistas:** Comprovante de Recebimento (emitido pela Internet), documento emitido pelo INSS (ou entidade de previdência do Estado) ou Extrato Bancário que evidencie a renda mensal.

- ✓ **Profissionais Liberais, Sem Vínculo de Emprego ou Sócios/Dirigentes de Empresas:**
 - Declaração de Imposto de Renda (último exercício), ou;
 - Declaração de renda emitida por contador registrado (com selo digital de segurança), ou;
 - Extratos Bancários dos últimos 3 (três) meses com data de emissão máxima de 10 dias.

No próximo capítulo será descrito o funcionamento da Mesa de Crédito, as delegações de função de procedimentos de análise.

4.6 FUNCIONAMENTO DA MESA DE CRÉDITO

Em relato de consultores de crédito e cobrança que trabalhavam na empresa, foi descrito que usualmente as Mesas de Crédito de companhias de varejo são divididas em duas equipes diferentes. A primeira equipe é formada por Assistentes de Crédito, cuja função é efetuar as checagens telefônicas das referências pessoais incluídas nas propostas, assim como conferir telefone do local de trabalho, caso seja necessário. A segunda equipe é formada por analistas de crédito, cuja função será analisar a capacidade de pagamento dos clientes, documentação enviada e risco da operação. Com base nestas experiências anteriores, sugere-se que o funcionamento da Mesa de Crédito da Roupas Nova siga este modelo análise de crédito com utilização de duas equipes.

Nas duas etapas das análises, deverá ficar registrado tanto o nome quanto a matrícula do analista. Abaixo segue exemplo de análise e observações dos colaboradores da Mesa de Crédito.

Ref. Pessoal Maria confirma endereço e ocupação da cliente.
Local de trabalho confirma tempo trabalho e ocupação da cliente.
Assist. Joana Silva – Matr. 145456

Cliente nova, sem passagens por financeiras no SPC e Serasa.
Renda cadastrada de acordo com a comprovada, sem empréstimos consignados.
Dados pessoais digitados corretamente conforme documentos apresentados.
Pontuação credit scoring xxx, considerada favorável.
Analista Maria Farias – Matr. 384838

É importante salientar que as observações digitadas pelos analistas e assistentes de crédito, depois de incluídas, devem permanecer indefinidamente vinculadas ao CPF dos clientes, sem possibilidade que sejam alterados após serem gravados, conforme já aplicado para análise dos cartões bandeirados e *private label*.

Em relação à comunicação da Mesa de Crédito com as Lojas, a mesma ocorrerá também através de caixa de diálogo, porém, diferente da caixa da análise de crédito. As observações de análise da Mesa de Crédito não deverão ser demonstradas para os colaboradores das Lojas. Para comunicação entre os setores haverá espaço específico, conforme exemplo a seguir.

Solicito correção do RG da cliente conforme documento apresentado.
Reduzir renda para R\$ 3.000,00 conforme documento apresentado e empréstimo para no máximo R\$ 4.000,00.
Analista Maria Farias – Matr. 384838 – 01/06/2011 17:30 hrs

Correções realizadas conforme solicitado.
Novas referências pessoais incluídas.
Vendedor João Silva – Matr. 499594 – 01/06/2011 17:45 hrs

4.6.1 Fila de Atendimento

As propostas deverão ser enviadas para a Mesa de Crédito juntamente com a documentação digitalizada, gerando fila de atendimentos. Esta sugestão foi desenvolvida a partir de experiência própria em trabalho como supervisor da Mesa de Crédito. Os analistas e assistentes não poderão priorizar nem escolher propostas a serem analisadas. O colaborador da Mesa de Crédito selecionará a opção “Próxima Proposta” e automaticamente o Sistema de Vendas abrirá a proposta mais antiga para o analista. É importante salientar que, acima do critério de antiguidade para andamento das filas, estarão as propostas que estão em reanálise, ou seja, propostas que já tenham sido analisadas pela Mesa de Crédito, com solicitação de ajustes para as Lojas. Esta priorização das reanálises deverá ocorrer, pois estes clientes estarão a mais tempo aguardando a resposta final de aprovação ou recusa da Mesa de Crédito.

O único colaborador que poderá priorizar e/ou direcionar a análise de propostas para determinado funcionário deverá ser o Supervisor da Mesa de Crédito, que deverá sempre estar presente em todos os turnos de trabalho.

4.6.2 Segregação de Funções

Conforme mencionado no item anterior, a Mesa de Crédito será constituída por três cargos de colaboradores, cujas características serão descritas abaixo:

- a. **assistente de crédito:** colaborador cuja função principal será efetivar as confirmações telefônicas de referências pessoais e local de trabalho dos clientes. Caso os assistentes verifiquem que há possibilidade de fraude, poderão recusar a proposta objeto da análise, porém, um assistente nunca poderá aprovar um

empréstimo. Após checagem das referências, as propostas deverão ser encaminhadas para a fila dos analistas, com o objetivo de dar andamento a análise de crédito;

- b. **analista de crédito:** os analistas de crédito serão responsáveis pela análise da capacidade de pagamento dos clientes, assim como autenticidade dos documentos apresentados. Estes colaboradores poderão verificar o histórico do Serasa e SPC, pontuação do *credit scoring* e terão a liberdade de confirmar por telefone alguma informação da proposta, caso considerem necessário. Os analistas poderão também, solicitar ajustes no valor das parcelas ou total dos empréstimos;
- c. **supervisor de crédito:** profissional responsável pelo andamento geral da Mesa de Crédito, poderá visualizar o andamento da análise de todas as propostas, assim como tempos de espera e análise das mesmas. Será o responsável pela montagem do *capacity* da Mesa de Crédito, conforme as demandas históricas. Qualquer comunicação por telefone ou e-mail das Lojas com a Mesa de Crédito em relação a dúvidas ou questionamentos deverão obrigatoriamente passar pelo Supervisor da Mesa, inexistindo contato telefônico dos Analistas com os colaboradores das Lojas, evitando-se assim, “pressões” para aprovação do crédito. Foi verificado através de experiência própria, que historicamente havia excesso de contatos telefônicos entre os colaboradores das lojas e os analistas de crédito para análise dos cartões *private label*, o que prejudicava sensivelmente a qualidade das análises. O reflexo destes contatos era posteriormente sentido nos níveis de inadimplência. Este é o motivo desta sugestão, de se limitar o contato telefônico entre os colaboradores da Mesa de Crédito e Pontos de Venda.

4.6.3 Procedimentos de Análise da Mesa de Crédito

Em relação aos procedimentos para análise de crédito, tanto assistentes quanto analistas de crédito efetuarão suas tarefas obedecendo a matriz de decisão. Esta matriz definirá em linhas gerais os procedimentos tanto de confirmações telefônicas, para os assistentes de crédito, como de análise para os analistas. A matriz foi desenvolvida como sugestão da gerência de crédito, para que as análises sejam realizadas da forma mais

padronizada possível. Inicialmente serão analisados os procedimentos relacionados aos assistentes, logo após, o dos analistas.

- a. assistentes de crédito:** as checagens dos telefones do trabalho e/ou referências pessoais serão efetivados conforme a natureza de ocupação dos clientes, sendo que, quando for verificada suspeita de fraude, estes colaboradores poderão negar a proposta. Quando houver impossibilidade de contato com as referências pessoais ou telefone do trabalho, como no caso de celulares desligados, por exemplo, os assistentes de crédito poderão solicitar novos números e referências pessoais para as lojas. Abaixo segue o quadro 2 exemplificando a quantidade de confirmações cadastradas para cada natureza de ocupação, cabendo salientar que o colaborador poderá entrar em contato com quantidade superior de referências, caso as informações repassadas tenham sido insuficientes. Em relação às informações a serem confirmadas, no que diz respeito ao Local de Trabalho, deverá ser confirmado preferencialmente o tempo da ocupação, cargo desempenhado e prazo para término do contrato, para o caso de funcionários temporários por exemplo. Em relação às referências pessoais, deve ser confirmado preferencialmente o endereço da residência do cliente e a ocupação que exerce, buscando-se sempre a maior quantidade de informações possível;

Natureza da Ocupação	Contato Ref. Pessoais	Contato Local de Trabalho
Agente Político	Um contato	Não
Aposentado ou Pensionista	Um contato	Não
Bolsista	Um contato	Não
Empregado de Pessoa Física	Um contato	Sim
Empregado de Empresa do Setor Privado	Um contato	Não
Empregado Eventual / Temporário	Um contato	Sim
Militar das Forças Armadas	Um contato	Não
Funcionário de Empresa Pública / Econ Mista	Um contato	Não
Profissional Liberal	Dois contatos	Não
Sem Vínculo de Emprego	Dois contatos	Não
Servidor não Concursado / Regime Especial	Um contato	Sim
Servidor Público Concursado	Um contato	Não
Servidor Público de Autarquia ou Fundação	Um contato	Não
Sócio / Dirigente de Empresa	Um contato	Sim

Quadro 2 – Matriz para confirmações cadastrais

Fonte: Elaborado pelo autor

b. analistas de crédito: estes profissionais, conforme já mencionado anteriormente, analisarão a capacidade de pagamento dos clientes, assim como a documentação e renda cadastradas. Abaixo seguem exemplificados alguns procedimentos obrigatórios em relação à documentação enviada ou dados preenchidos nas propostas, cuja aplicação é sugerida a partir de experiências próprias de trabalho na Mesa de Crédito:

- **decore como comprovante de rendimentos:** autenticidade deverá ser confirmada no Site do CRC do Estado da Federação que foi emitido,
- **trabalhadores temporários ou em cargos em comissão:** última parcela do empréstimo não poderá ultrapassar a data do término do contrato ou final da atual mandato (prefeitos, governadores, presidente),
- **extratos bancários apresentados como comprovante de rendimento:** não poderão apresentar em seu histórico cheques devolvidos,
- **holerites com empréstimos consignados:** para análise da capacidade de pagamento deverão ser descontados os empréstimos consignados e verificado o novo valor máximo para concessão do crédito.

Os analistas de crédito terão também acesso ao detalhamento do *credit scoring* e histórico das consultas ao Serasa e SPC, de forma a melhor embasar a decisão. Cabe salientar que a verificação dos históricos nos órgãos de proteção ao crédito é importante, uma vez que demonstra a possibilidade do cliente ter contratado outros C.D.C.'s em diferentes instituições.

4.6 MOTIVOS DE RECUSA – PRAZOS PARA RETORNO

Os motivos de recusa poderão ser automáticos do Sistema de Vendas ou determinados pela Mesa de Crédito, havendo ou não prazo mínimo para que o cliente possa novamente solicitar novos empréstimos para a empresa. Foi verificado que já existe a possibilidade desta parametrização no Sistema de Vendas, sendo detalhada no quadro 3 as sugestões de prazos de retorno conforme observações do Departamento de Risco, no que diz respeito ao perfil dos clientes inadimplentes da companhia:

	Mensagem do Sistema de Vendas	Tempo (em dias) que o cliente ficará impossibilitado de solicitar nova análise
1	OPERAÇÃO NEGADA: cliente fora da política de credito*	360
2	OPERAÇÃO NEGADA: cliente possui inadimplência	0
3	OPERAÇÃO NEGADA: cliente com renda insuficiente	60
4	OPERAÇÃO NEGADA: cliente com idade inferior a 21 anos	1
5	OPERAÇÃO NEGADA: cliente com restrições no CDL / SPC	30
6	OPERAÇÃO NEGADA: cliente com restrições no SERASA	30
7	OPERAÇÃO NEGADA: CPF irregular na Receita Federal	0

Quadro 3 - Prazos para retorno de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor

* Operações negadas por esta descrição poderão ter sido recusadas por *credit scoring*, excesso de passagens por órgãos de proteção ao crédito, idade superior ao determinado pela política de crédito e, conforme análise da Mesa de Crédito, suspeita de fraude, incapacidade de pagamento e impossibilidade de contato com os telefones cadastrados (reanálises).

As propostas com solicitações da Mesa de Crédito, não retornarão para as Lojas como negadas, mas sim como pendentes. Os motivos de pendências serão padronizados, porém, estará descrito para os colaboradores dos Pontos de Venda (lojas) o detalhamento da solicitação caso seja necessário. A seguir estão demonstrados os motivos de pendências (Quadro 4):

	Mensagens da Mesa de Crédito
1	PENDÊNCIA: incluir novos telefones de referências pessoais ((abrir descrição))
2	PENDÊNCIA: incluir novo telefone do local de trabalho ((abrir descrição))
3	PENDÊNCIA: ajustar renda do cliente ((abrir descrição))
4	PENDÊNCIA: ajustar valor do empréstimo ((abrir descrição))
5	PENDÊNCIA: ajustar valor das parcelas ((abrir descrição))
6	PENDÊNCIA: enviar documento atualizado ((abrir descrição))
7	PENDÊNCIA: enviar documento válido ((abrir descrição))
8	PENDÊNCIA: outros ((abrir descrição))

Quadro 4 - Motivos para pendências de análises

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7 FORMALIZAÇÃO DOS CONTRATOS

A formalização dos contratos será efetivada pelos Pontos de Venda (Lojas), logo após da aprovação da proposta pela Mesa de Crédito, mediante emissão do contrato que deverá ser assinado pelos clientes. No contrato deverão ser demonstradas as condições de parcelamento com datas de vencimento, juro efetivo e valor das parcelas. No momento da formalização do

contrato serão emitidos os boletos para pagamento das prestações, assim como já ocorre com a concessão de empréstimos da modalidade com limite pré-aprovado.

O detalhamento das cláusulas descritas nos contratos não será abordado no presente trabalho, tendo em vista não ser objetivo da monografia. Neste ponto chega ao fim o ciclo de análise de crédito deste novo produto de crédito para a empresa Roupas Nova Confecções, que abrange desde a entrada dos dados cadastrais do cliente, inclusão das propostas, aplicação das políticas de crédito, análise pela Mesa e aprovação ou recusa do crédito, finalizando o ciclo para o produto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente sugestão para implantação de uma nova modalidade de C.D.C. para novos clientes da companhia Roupa Nova Confeções, reúne elementos para possibilitar expressivos ganhos financeiros para empresa, se bem geridos no que diz respeito à gestão do Crédito e Risco das operações.

Atualmente, existe apenas o produto Empréstimos com Limite Pré-aprovado, para clientes que já possuam histórico de compras e pagamentos de pelo menos seis meses com a empresa. Estes limites são concedidos através de cálculo do *Behaviour Scoring*, inexistindo as consultas a órgãos de proteção ao crédito, possibilidade de envio para análise da Mesa de Crédito assim como aumento dos limites para concessão. Nesta situação atual, o cliente com limite disponível limita-se a solicitar a liberação do crédito, nas delimitações pré-calculadas, sendo o valor liberado imediatamente.

Este produto, caso seja implantado, trará como inovação a abertura de novas possibilidades aos clientes, que conforme renda e dados cadastrais apresentados, poderão obter empréstimos de maior valor a prazos mais estendidos. No C.D.C. para Novos Clientes, cada nova proposta será submetida a consultas a órgãos de proteção ao crédito, cálculo do *credit scoring*, consultas online de restrições internas e posterior envio para análise da Mesa de Crédito, o que adicionará segurança à empresa no que diz respeito à prevenção a fraudes e efetivo recebimento das prestações contratadas.

Neste paralelo, observa-se que a operacionalização será totalmente diferente para cada um dos produtos, porém, os mesmos irão coexistir atuando de forma complementar, servindo como importante apoio às vendas do varejo.

No que diz respeito à parametrização da entrada de dados, foi verificada a necessidade de definição clara dos itens obrigatórios que irão estar diretamente relacionados com o cálculo do *credit scoring* e servirão de base para análise pelos colaboradores da Mesa de Crédito. O encaminhamento das propostas para análise da Mesa ocorrerá de forma automática, com a documentação pertinente sendo digitalizada e anexada a proposta. O Sistema de Vendas efetuará de forma ágil o cálculo do *credit scoring*, sendo automaticamente negado o crédito caso o cliente não obtenha pontuação suficiente, possua restrições em órgãos de proteção ao crédito, restrições internas ou não se enquadre ao perfil pré-definido pela empresa.

Os limites de crédito serão concedidos conforme a renda e pontuação obtida pelos clientes, havendo ainda a análise pela Mesa de Crédito, de forma a certificar-se da capacidade

de pagamento dos proponentes. A política de crédito será clara e objetiva, facilitando o entendimento dos vendedores no que diz respeito à documentação a ser anexada, assim como possibilidades para aprovação ou recusa, minimizando desperdício de tempo e recursos quando for verificado que o cliente não se enquadra no perfil para concessão do crédito.

A Mesa de Crédito será estruturada de forma a agilizar o atendimento, com padronização das análises e clara comunicação com os pontos de venda através de caixas de diálogo e de observações internas. A análise a ser realizada pelos analistas buscará garantir a minimização dos riscos de inadimplência, uma vez que a manutenção deste indicador em níveis aceitáveis é ponto fundamental para a empresa implantar e manter o projeto deste novo produto financeiro. Os colaboradores da Mesa trabalharão através de fluxo lógico para andamento das filas de atendimento e clara segregação de funções, havendo utilização de matriz de decisão. Como ponto adicional a análise, haverá possibilidade de parametrização dos prazos que os clientes poderão retornar a incluir nova proposta, o que impede um mesmo proponente a entrar com novas informações em diferentes lojas, de forma a tentar aprovar o crédito.

Conclui-se, finalmente, que o projeto é claramente viável tanto do ponto de vista operacional quanto financeiro, esperando-se rápido retorno no dinâmico e concorrido mercado das grandes companhias de varejo de vestuário em que a empresa está inserida. Neste ambiente, os *players* necessitam ser ágeis para adaptar-se aos anseios dos clientes, sendo que normalmente obtém maior fatia de mercado e melhores resultados as companhias mais preparadas e com produtos que se destacam em matéria de competitividade.

REFERÊNCIAS

BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito:** um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.

CAOUILLE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. **Gestão do risco de crédito:** o próximo grande desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SECURATO, José Roberto (Coord). **Crédito:** análise e avaliação do risco: pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.