

UM ESTUDO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DA CARTEIRA DE CRÉDITO DE CLIENTES: O CASO DE UM ATACADISTA DISTRIBUIDOR MINEIRO

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar o processo de avaliação da carteira de crédito de clientes de uma empresa atacadista distribuidora de medicamentos e perfumaria localizada no estado de Minas Gerais. Adicionalmente, apresenta os impactos de uma proposta de adoção de um novo sistema de avaliação de risco de crédito da carteira de clientes, baseado nos sistemas de escore *Application Scoring e Behavior Scoring*. A metodologia adotada foi a pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. A empresa, objeto do estudo de caso, é um atacadista de grande porte, que está entre as maiores empresas do segmento, no Brasil. Como resultado obteve-se que o processo de avaliação da carteira de crédito de clientes apresentou algumas deficiências, discutidas no decorrer da apresentação do estudo de caso. A proposta de implantação de um modelo de escore de crédito e risco resultará em muitos benefícios para a empresa, entre eles podem ser destacados: reduzirá a subjetividade das análises de crédito; proporcionará maior agilidade nas análises, trará uniformidade e segurança nas decisões tomadas pelos analistas; melhorará a oferta de crédito e proporcionará melhor avaliação do perfil de risco da carteira de clientes. Desta forma, será possível a adequação do departamento de Crédito e Cobrança às necessidades da empresa.

Palavras chaves: Crédito; *Credit Score*; *Behavior Score*; Gestão de risco de crédito.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o cenário financeiro nacional e internacional, a política de crédito tornou-se uma atividade estratégica e de grande importância para minimizar os riscos de problemas de liquidez devido aos créditos mau dimensionados, e também para buscar agressividade nas vendas das empresas. Conforme Silva (2006), uma política de crédito é parte integrante do negócio, e é certo que tanto o marketing quanto o crédito sabem que conhecer o cliente é fundamental para orientar o relacionamento mercadológico, buscando atender às suas necessidades. Por outro lado, a avaliação do crédito precisa levar em conta os riscos que a empresa está disposta a assumir.

Neste contexto, a pergunta que norteou esta pesquisa é: De que forma uma empresa atacadista gerencia o seu processo de avaliação da carteira de crédito de clientes?

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de avaliação da carteira de crédito de clientes de uma empresa atacadista distribuidora de medicamentos e perfumaria localizada no estado de Minas Gerais. Adicionalmente, apresenta os impactos de uma proposta de adoção de um novo sistema de avaliação de risco de crédito da carteira de clientes baseado nos sistemas de escore *Application Scoring (AS)* e *Behavior Scoring (BS)*.

A importância em se estudar o assunto está no fato de as empresa necessitarem de instrumentos para subsidiar o processo decisório e possibilitar o conhecimento de um dos principais fatores determinantes da situação financeira, dentre eles destaca-se a avaliação do perfil de crédito dos clientes, que quando bem acompanhados impactam na redução da inadimplência. Como uma contribuição prática da pesquisa acredita-se que, a discussão sobre o processo de gerenciamento da carteira de crédito pode contribuir na tomada de decisões de outras empresas que estejam revendo seus processos.

O trabalho está estruturado em cinco tópicos. No próximo tópico, é apresentado um breve referencial teórico, que visa fornecer a base conceitual necessária para o estudo. No terceiro tópico, tem-se a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. No quarto tópico, apresenta-se o estudo de caso. E por fim, são descritas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Crédito, Risco de Crédito e *Rating*

O crédito é definido por Santos (2003, p. 15) como sendo “a modalidade de financiamento destinada a possibilitar a realização de transações comerciais entre empresas e seus clientes.”

Para Schrickel (1995, p. 25), “crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém para destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte à sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado”. Porém, as operações de crédito contemplam possibilidades de riscos do não recebimento das quantias cedidas.

Fundamentalmente, risco é a possibilidade de perda financeira. Os ativos considerados mais arriscados são os que oferecem maiores possibilidades de perda financeira. Em termos mais formais a palavra risco é usada como sinônimo de incerteza e refere-se à variabilidade dos retornos associados a um ativo (GITMAN, 2004, p.184).

O risco de crédito, conforme Silva (2006) está vinculado ao fato da promessa de pagamento futuro não ser cumprida. Este autor estabelece que o risco de crédito é igual a 1 menos a probabilidade de recebimento, evidente que esta probabilidade de recebimento varia de cliente para cliente.

Cada empresa ou agência de classificação de risco possui a sua escala de risco, constantemente chamada no mercado como *rating*, que é o termo em inglês usado para este tipo de classificação. Conforme Silva (2006), *rating* é uma avaliação de risco feita por meio de mensuração e ponderação das variáveis determinantes do risco da empresa, e desta forma é apresentado por meio de um código ou classificação que fornece a sua graduação de risco.

No Brasil, o Banco Central determinou as escalas de classificação de risco, tanto para os clientes quanto para as operações, e fixou os percentuais de provisionamento para créditos de liquidação duvidosa, através da Resolução nº 2.682, de 21/12/1999 (BACEN, 1999). As instituições comerciais brasileiras não têm esta obrigatoriedade de provisionar como é o caso das financeiras, mas é observado no mercado a crescente utilização desta ferramenta de classificação de risco em quase todos os setores, para o auxílio da disponibilidade de crédito e conseqüentemente redução de perdas.

Conforme Silva (2006), nesta resolução determinada pelo Banco Central ficou estabelecido que as classificações das operações de crédito devem considerar no mínimo os seguintes pontos: Devedor/Garantidor, Situação econômico-financeira, Grau de endividamento, Capacidade de geração de resultado, Fluxo de caixa, Administração e qualidade dos controles, Pontualidade e atrasos de pagamentos, Contingências, Setor de atividade econômica, Operação, Natureza e Finalidade, Suficiência e liquidez das garantias e Valor (SILVA, 2006, p. 52).

Santi Filho (1997, p.11) faz uma alerta quando são assumidas posições de risco, mencionando que “a primeira noção que deve ser considerada é a possibilidade de perda ou custo em decorrência da decisão mal tomada.”

2.2 Políticas de crédito

“Políticas, em administração de empresas, são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes” (SILVA, 2006, p. 77). No caso da concessão de crédito, a política de crédito passa a ser um guia para a decisão, mas não é a decisão; rege a concessão, no entanto não concede o crédito e orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é objetivo em si.

De acordo com Assaf Neto (2006, p. 511), “o estabelecimento de uma política de crédito envolve, basicamente, o estudo de quatro elementos: Análises dos Padrões de Crédito, Prazo de Concessão, Descontos Financeiros por Pagamentos Antecipados e Políticas de Cobrança.” Contudo, a maior ou menor flexibilidade da política de crédito deve estar associada às características da empresa e dos produtos. Uma empresa que tenha uma margem bruta alta poderá ter uma política de crédito mais liberal e assumir mais riscos que uma empresa com margem baixa (SILVA, 2006). Sendo assim, na definição estratégica da empresa devem ser discutidas as bases para a política de crédito. Os fatores como o porte das empresas que se pretende atingir, as áreas de atuação geográfica, segmentação do mercado e os produtos vendidos pela empresa são de grande importância.

Conforme Securato (2002), os parâmetros qualitativos básicos utilizados pelos analistas financeiros para orientar a concessão de crédito baseiam-se nos chamados “5 C’s” do crédito, que são: caráter, capacidade, condições, capital, colateral.

Para Silva (2006), existem três tipos de alçadas: a alçada individual, que é estabelecida a um indivíduo conforme a sua posição na empresa; a alçada conjunta, que ocorre quando é necessário duas ou mais pessoas para terem o poder suficiente para resolver determinada situação, e a alçada colegiada, que é normalmente caracterizada pelos comitês de crédito.

E por fim, também faz parte da política de crédito definir os documentos e informações necessárias para a formalização do processo. De acordo com Securato (2002), os parâmetros básicos da concessão de crédito são avaliados mediante profunda análise da ficha cadastral do cliente, a qual deverá contemplar um sistema de pontuação, visando a quantificar os parâmetros definidos e atribuir pesos de acordo com a relevância de cada informação obtida.

2.3 Credit Scoring e Behavioral Scoring

A atribuição de escores de crédito é um método de seleção utilizado quando há muitos pedidos de crédito de pequeno volume. Os escores de crédito baseiam-se em pesos obtidos estatisticamente para características financeiras e creditícias importantes, visando prever se um cliente pagará o crédito solicitado em dia (GITMAN; 2004, p.521).

O *Credit scoring* é um modelo caracterizado por método estatístico a partir da análise discriminante das informações fornecidas pelos clientes, cuja variável dependente é a probabilidade de inadimplência e as variáveis independentes são as relacionadas às informações do cliente e a sua capacidade de liquidar a dívida assumida. É obtido com informações fornecidas pelo cliente na realização do cadastro (SECURATO, 2002)

Já o *Credit Scoring*, para Blatt (1999) é uma técnica de tratamento estatístico de dados aplicável a todos os processos que impliquem uma decisão do tipo: bom/mau, sucesso/fracasso, excesso/falta, etc.

A ferramenta de classificação da carteira de clientes em um score, através de modelos de avaliação de risco e determinação de limite, *Credit scoring*, é muito útil tanto para instituições financeiras como para grandes empresas comerciais. Quanto à denominação, o *Credit Scoring* também pode ser chamado de *Application Scoring*, quando a solicitação é feita por novos proponentes, ou por *Behavioral Scoring*, quando o proponente é avaliado por variáveis que refletem o seu comportamento na empresa em transações passadas. No *Behavioral Scoring*, o sistema de pontuação é elaborado com base em análise comportamental, normalmente utiliza as informações sobre o cliente que já existem na empresa (SECURATO, 2002).

Conforme mencionado por Duarte Jr. e Varga (2004), o objetivo do *Credit Scoring* é classificar os solicitantes de crédito de acordo com a probabilidade de inadimplência. E a aplicação mais comum é a concessão ou renovação de crédito, tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas.

Brigham e Weston (2000) fazem referência a este tipo de modelo de avaliação de crédito comparando a subjetividade característica da análise tradicional com o método estatístico de score. “Embora a maioria das decisões de crédito seja subjetiva, muitas empresas empregam agora um sofisticado método estatístico chamado de análise discriminante múltipla (ADM) para avaliar quantidade de crédito” (BRIGHAM; WESTON, 2000, p. 439).

Ao tomar a decisão de implantar um sistema de score, a empresa deve estar consciente de que alguns pontos de transformação serão necessários para o sucesso do mesmo, são eles: a automação total ou parcial das decisões de concessão de crédito com o apoio total da alta direção e formação de uma equipe de desenvolvimento com participação de analistas de crédito, de TI e de profissionais com sólida formação estatística (DUARTE JR.; VARGA, 2004).

São em número de sete as etapas de desenvolvimento do sistema de score definidas por Duarte Jr. e Varga (2004), relacionadas a seguir:

1ª etapa: Planejamento e definições

Para empresas que atuam em muitos mercados com uma gama de produtos completamente diferentes, inicialmente é preciso definir para quais produtos e quais mercados será desenvolvido o sistema. Conforme Duarte Jr. e Varga (2004), quanto mais abrangente o sistema, menor será o seu poder discriminador.

Neste momento de planejamento, também é importante que a empresa já tenha definido a finalidade de uso do sistema, se será para avaliação de propostas individuais de cada cliente ou se será para pré-aprovação de crédito para os clientes de uma carteira extensa. Finalmente, a empresa deve determinar o horizonte de previsão do *Credit Scoring*.

2ª etapa: Identificação das variáveis potenciais

Os analistas de crédito, ou do segmento em questão, devem levantar as variáveis potenciais que são mais importantes para a classificação dos clientes. Segundo Duarte Jr. e Varga (2004), é neste momento que entra a “arte” necessária para o desenvolvimento do sistema, pois é fundamental um grande conhecimento da carteira de clientes para isto. Das variáveis selecionadas, nem todas serão consideradas no cálculo do score. Posteriormente, através de técnicas estatísticas, serão escolhidas as variáveis que melhor atuam em conjunto e

permitem classificar a operação de crédito. Seleccionadas as variáveis é importante que estas sejam definidas de forma muito clara, que estejam completas em todos os pontos, que possam ser aplicadas, e que não contrariem os princípios éticos, resultando em formas de discriminação (DUARTE JR.; VARGA, 2004).

3ª etapa: Planejamento amostral e coleta de dados

Na coleta de dados são coletadas as informações de clientes que tiveram o crédito concedido e de clientes que tiveram o crédito negado, em um determinado período de concessão. Dentro da amostra, deverão ter clientes que se tornaram inadimplentes (“maus clientes”) e clientes que mantiveram seus pagamentos em dia (“bons clientes”). São evitados os clientes que ainda estão no processo de pagamento, pois conforme Duarte Jr. e Varga (2004), estas operações ainda não estão maturadas para a avaliação.

Segundo Duarte Jr. e Varga (2004, p. 9), “analistas de *Credit Scoring* têm sugerido que, no mínimo, as amostras tenham aproximadamente 1.500 clientes de cada tipo.”

4ª etapa: Determinação da fórmula de escoragem

O primeiro ponto a ser visto nesta etapa do processo é análise e tratamento das variáveis. Conforme Duarte Jr. e Varga (2004), primeiramente são identificadas as eventuais inconsistências, ou seja, qualquer informação sem possibilidade de ser real é excluída. Na sequência, são vistas as informações não disponíveis, seja por falha no cadastro ou por pertencerem a uma variável que poderá ser retirada. O terceiro ponto é detectar e excluir os valores discrepantes e comparar o comportamento das variáveis entre as amostras de bons e maus clientes. E assim, avaliar a capacidade discriminadora que as variáveis poderiam ter.

Com este processo, algumas variáveis poderão ser redefinidas e após as verificações pode-se realmente começar a determinar a fórmula de escoragem, que é feita através de softwares estatísticos.

5ª etapa: Determinação do ponto de corte ou faixas de escores

Para uma proposta de crédito ser aprovada, após ser submetida ao sistema de escore, ela tem que estar acima de um determinado valor pré-estabelecido. Caso ela esteja abaixo deste ponto, será recusada. Este valor é o ponto de corte.

Por ser uma solução dicotômica, ou aprova ou recusa, o ponto de corte pode ser desmembrado em um sistema de faixas de escores ou classes de risco. Desta forma, permitirá uma melhor visão aos analistas. Da maneira mais simples, as classes de risco teriam que ser divididas no mínimo em três partes, por exemplo: classe 1 (um) como baixo risco e aprovação imediata; classe 3 (três) como alto risco e rejeição imediata e classe 2 (dois) chamada por Duarte Jr. e Varga (2004) de região cinza. Os clientes que estiverem nesta faixa seriam submetidos a análise mais detalhada por parte do profissional de crédito.

6ª etapa: Determinação de regras de decisão

Neste momento do processo, o sistema já está com as fórmulas e classes de risco definidas, restando à empresa estabelecer os filtros que deseja implantar, conforme a sua política de crédito. Os filtros podem ser relativos ao ramo de atividade do cliente, ao rendimento, aos protestos no mercado, entre outros.

Assaf Neto (2006) trata os filtros como referências mínimas determinadas pela empresa para a concessão de crédito e menciona sobre o modo de fixar padrões de crédito da seguinte forma:

O estabelecimento dessas exigências mínimas envolve geralmente o agrupamento dos clientes em diversas categorias de risco, as quais visam, normalmente mediante o uso de probabilidades, mensurar o custo das perdas associadas às vendas realizadas a um ou vários clientes de características semelhantes (ASSAF NETO, 2006, p. 511).

7ª etapa: Validação do Sistema

Finalmente, é fundamental testar o desempenho do sistema. Com este propósito, é utilizada uma amostra teste. Neste momento, é possível verificar erros nas classes de risco e fixação do ponto de corte. Conforme Duarte Jr. e Varga (2004), para amostras menores também existem procedimentos estatísticos mais complexos para estimar as taxas de erros, um deles é o índice de *Kolmogorov Smirnov* (KS).

É importante, que nesta fase de teste, o sistema seja aplicado à toda a carteira e não apenas à alguns casos particulares e à situações inusitadas, como uma espécie de teste para verificar a aceitação. Concluem-se aqui, as sete etapas de desenvolvimento do sistema de escore definidas por Duarte Jr. e Varga (2004).

A seguir, é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho.

3. METODOLOGIA

Existem três tipos de pesquisas científicas que são baseadas em objetivos: Exploratória; Descritiva e Explicativa (SANTOS, 2002). Na pesquisa desenvolvida foi adotada a pesquisa exploratória, com investigação dos fatos ocorridos em um atacadista distribuidor em relação ao seu processo de avaliação da carteira de crédito de clientes.

Trata-se de um estudo de caso desenvolvido em um atacado distribuidor, localizado no estado de Minas Gerais, neste trabalho denominado de Empresa Atacadista, cujo nome não foi divulgado para resguardar as estratégias da empresa. O referido atacado distribuidor é uma empresa de grande porte, que está entre as maiores do segmento, no Brasil.

A pergunta que norteou a pesquisa foi: De que forma uma empresa atacadista gerencia o seu processo de avaliação da carteira de crédito de clientes? No decorrer do desenvolvimento do estudo de caso procurou-se levantar na empresa objeto de estudo todas as etapas do processo de avaliação da carteira de crédito dos clientes, bem como traçar o perfil da mesma.

De acordo com Yin (2005), as estratégias metodológicas para a coleta de dados podem ser de diversas fontes de evidências: documentação, entrevistas, registros em arquivos, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para este estudo de caso, a coleta de dados foi qualitativa, tendo como principais fontes de dados a observação participante direta na organização e no departamento e documentação da empresa. A documentação foi coletada por meio do acesso ao sistema da empresa por parte dos pesquisadores e aos dados gerados pelo trabalho de consultoria.

Posteriormente, foi efetuada a análise dos dados, por meio do levantamento do perfil da carteira de crédito, contemplando os principais pontos críticos apresentados no processo de gerenciamento da carteira de crédito dos clientes, antes das mudanças propostas. Na sequência, foram identificados os impactos da adoção de um novo sistema de avaliação de risco de crédito da carteira de clientes baseado nos sistemas de escore *Application Scoring* (AP) e *Behavior Scoring* (BS).

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A empresa estudada, no presente trabalho denominada de Empresa Atacadista, é uma distribuidora de medicamentos e produtos de higiene e beleza (perfumaria) localizada em Minas Gerais. A empresa decidiu focar seu negócio nos itens OTC (*Over The Counter*), medicamentos sobre o balcão, que não precisam de prescrição médica, genéricos e produtos de higiene e beleza, deixando assim de comercializar a maioria dos medicamentos prescritos.

A unidade organizacional, objeto do presente estudo de caso, é o departamento de Crédito e Cobrança, que passou por grandes mudanças, ou seja, uma reestruturação. Dentro da divisão nacional da empresa, o Departamento de Crédito e Cobrança está localizado na central administrativa da empresa em Minas Gerais, comunicando-se com as equipes de vendas de todo o país, a partir desta central.

Na sua forma original, o departamento possuía a área de crédito tão integrada com a cobrança, que estava organizada de maneira a parecer um único departamento. Organizado por áreas de atuação, o setor de crédito possuía equipes destinadas a cada uma das regiões de faturamento. A equipe região São Paulo atendia o estado de São Paulo, Minas Gerais e região sul; a equipe Rio de Janeiro tinha atuação no estado do Rio de Janeiro e suporte ao estado de São Paulo; a equipe Paraíba atendia aos estados da Paraíba e Rio Grande do Norte.

Estas equipes tinham como responsabilidades, entre outras, os seguintes processos: conferência dos dados e efetivação dos cadastros enviados eletronicamente pelos representantes, análise de crédito para determinação de limite de clientes reativados, negociação com clientes de maior inadimplência, aumento de limite para clientes ativos e avaliações de pedidos faturados acima dos limites definidos.

A seguir são detalhados os processos realizados dentro do departamento, para possibilitar o relato dos principais problemas encontrados.

Os analistas de crédito analisam os dados cadastrais antes da avaliação de crédito propriamente dita. Neste processo são conferidos, através dos sites oficiais, os dados cadastrais do cliente que foram enviados eletronicamente pelo representante comercial autônomo para o sistema da empresa, tais como: CNPJ, inscrição estadual, razão social, endereço, CPF dos sócios e percentuais das cotas da sociedade pertencente a cada um e levantamento se o cliente já possui cadastro em outra empresa do grupo. Se julgassem necessário, os analistas também solicitam a última alteração contratual da empresa para verificar informações não disponibilizadas pelos sites de consultas.

Após esta conferência, é feita a primeira avaliação de crédito do cliente. Nesta avaliação são consultadas, através de sites pagos de instituições reconhecidas, as situações financeiras dos sócios e da razão social com o intuito de verificar a existência de protestos, restrições financeiras com instituições bancárias, pendências financeiras com instituições comerciais e alguma inserção no cadastro de emitentes cheques sem fundos. Também através dos mesmos sites é consultado o histórico detalhado do perfil de pagamentos do cliente em todo o mercado e no setor específico de atuação da empresa, o ano de fundação e os principais fornecedores. Caso as informações de cadastro não estejam corretas podem gerar o bloqueio do cliente por cadastro irregular ou até a rejeição do cadastro por completo, dependendo da gravidade dos erros.

Com a posse destas informações o analista de crédito decide o limite inicial que o cliente terá, levando em consideração a sua percepção pessoal e a política de crédito da empresa, que determina o bloqueio do mesmo.

Quanto ao cadastro é possível que existam empresas cujos sócios são os mesmos ou possuem algum sócio em comum, sendo assim é política da empresa avaliar as empresas em conjunto, e desta forma, o sistema as coloca em redes, compartilhando limites e restrições.

Dentre as diversas situações de restrições que podem ocorrer, o cliente pode ser cortado ou bloqueado. A principal diferença entre estes dois critérios é que na primeira opção o cliente será impedido de comprar na empresa por seis meses, e na segunda será bloqueado até a resolução da restrição que originou o bloqueio.

Todas as restrições detectadas no mercado têm instruções específicas para bloqueio ou não do cliente. Neste ponto, o analista pode intervir conforme sua avaliação e parecer solicitado pela equipe de vendas, e submeter o cliente à responsabilidade conjugada do analista, que pode abrir uma exceção, e da gerência de vendas da região a fim de permitir a liberação de crédito a clientes com restrições no mercado.

Quando existe a solicitação de análise de clientes já antigos na carteira da empresa, feitas pelos gerentes regionais através de correio eletrônico, o procedimento é semelhante, levando-se em consideração, além dos procedimentos já descritos anteriormente, o perfil do cliente na empresa. Neste perfil, é analisada a média de atrasos, o montante que já faturou na empresa, o tempo que é cliente da empresa, a sua média de faturamento mensal e a avaliação da gerência de vendas.

Para solicitações semelhantes à anterior, mas com o intuito de aumentar o limite de crédito, é solicitado ao gerente da região um parecer completo por escrito do cliente, que contenha, além do valor desejado e as formas de venda pretendidas, a descrição do estabelecimento, do faturamento, do número de funcionários, da capacidade administrativa dos sócios e do patrimônio da empresa.

Observados estes processos, durante o estudo, pôde-se analisar a estrutura de trabalho dos analistas do departamento de crédito, o modo que a carteira de clientes é avaliada na empresa e a periodicidade com que esta análise é feita. À partir daí, alguns pontos críticos foram identificados no decorrer desse processo, especificados a seguir:

Notaram-se problemas quanto aos critérios diferenciados de avaliação dos clientes por parte dos analistas, ou seja, adoção de subjetivismo, além do que é considerado adequado dentro da decisão individual de cada analista de crédito. Também, foi possível detectar que esta avaliação é interrompida a todo o momento por solicitações da equipe de vendas, tidas como emergenciais, feitas diretamente por telefone e não por correio eletrônico, como é o processo padrão.

Percebeu-se também uma sobrecarga de trabalho dos analistas no atendimento às demandas de análise de perfil de clientes. Tal sobrecarga tem diversas origens, tais como: estratégias da gerência de vendas com novos clientes, reativação de áreas atendidas no passado, redução da equipe de funcionários que trabalham na área de análise de crédito e falta de periodicidade na revisão da carteira de clientes, que antes era feita mensalmente.

Vale ressaltar que após a reestruturação da empresa, as equipes regionais de crédito foram desfeitas e a atividade de cobrança foi desvinculada do departamento de crédito. A estrutura que contava com nove analistas de crédito ficou com quatro profissionais, um deles direcionado ao atendimento das grandes redes e também como suporte aos demais. Os três funcionários restantes ficaram com foco em cada uma das grandes regiões, mas sem deixar de auxiliar nas demais, quando a demanda de sua região fosse menor do que as das outras.

Este cenário de reestruturação proporcionou algumas perdas. As equipes regionais que antes avaliavam as suas carteiras com antecedência e tinham um controle mais adequado das

necessidades de limites disponíveis e das ameaças de inadimplência, não tinham disponibilidade de tempo para a geração de relatórios, visando a identificação dos problemas. Esta situação também gerou algumas discrepâncias na carteira da empresa, pois clientes que poderiam ter os seus limites aumentados gradativamente não o tinham, e clientes que representavam risco não tinham seu limite reduzido.

Desta forma, ao longo do tempo os analistas passaram apenas a responder à demanda de solicitações dos departamentos de vendas e cobrança. Cada vez mais a necessidade de respostas imediatas se manifestava e menos espaço para o planejamento era encontrado. Observou-se também que as metas mensais de inadimplência e o crédito concedido deixaram de ser criteriosamente acompanhados.

Diante da situação, a diretoria da empresa em conjunto com a gerência do setor e uma empresa de consultoria especializada em crédito decidiram por projetar um sistema de escore de crédito. Os objetivos propostos para a implantação deste sistema foram: atualizar a forma de avaliação de risco de crédito, aperfeiçoar a maneira com a qual são interrelacionadas as informações de cada cliente, agilizar o processo de decisão de crédito e permitir uma postura mais agressiva do departamento, podendo prever e evoluir a avaliação da necessidade de crédito do cliente constantemente.

Neste sentido, o primeiro ponto do projeto foi o planejamento e definições dos sistemas e das regras gerais de crédito. O sistema iria atuar com a união de dois sistemas de crédito: o *Application Scoring* (AP) e *Behavior Scoring* (BS). O primeiro tem o objetivo de analisar o cliente que ainda não faz parte da carteira da empresa e o segundo avalia o comportamento dos clientes que já possuem relacionamento com a empresa e um perfil de pagamento, de acordo com Securato (2002).

Classificando os clientes e definindo critérios para os sistemas

Antes de avaliar as regras de determinação de cada modelo de escore e o seu resultado na carteira de clientes, será descrita a análise de crédito da amostra de clientes coletada da carteira da empresa estudada. Neste processo, dividiu-se os clientes da carteira em “bons” e “maus” pagadores, conforme premissas pré-estabelecidas, seguindo determinados critérios conforme interesse da empresa mantenedora do escore, para que o perfil de clientes fosse delimitado conforme as decisões de risco que a empresa pretendia assumir. Após reuniões com a gerência do departamento e diretoria envolvida, a consultoria apresentou a classificação para o modelo de avaliação *Application Scoring* (AP), conforme segue:

Se no período de desempenho (nos seis meses que sucedem To – momento de entrada no sistema de avaliação) o cliente tivesse pelo menos um PMA (Prazo médio de atrasos) superior a quinze dias, se uma empresa tivesse acumulado 6 (seis) ou mais pontos na cesta de restrições Serasa em To, ou nos seis meses que seguissem To, seria considerado Mau cliente. Caso contrário, ou seja, se o cliente não estivesse incluído nestes critérios seria considerado Bom cliente.

O cliente será considerado Mau cliente se tiver um ou mais registros de qualquer um dos códigos de situação de corte presentes no sistema da empresa: 01 – cortado por restrição de crédito, ou 02 – cortado título enviado para cobrança jurídica, ou 03 – cortado título provisionado, ou 36 – cortado restrição em empresa do grupo, durante o período de performance.

Também será considerado Mau cliente se tiver, durante o período de performance, 4 ou mais registros acumulados em qualquer um dos códigos de bloqueio 05 – bloqueado por

restrição de crédito, ou 06 – bloqueado pelo centro regional (juros pendentes), ou 07 – bloqueado por cheque sem fundos, ou 30 – bloqueado pelo banco do grupo, ou 33 – bloqueado por título enviado ao Serasa, ou 34 – bloqueado por restrição em empresa do grupo, ou 32 – corte por cobrança bancária (considerado para fins de sistema de escore como bloqueio).

Assim, dados os critérios de classificação descritos, a empresa de consultoria contratada realizou uma distribuição entre “bons” e “maus” clientes, considerando a amostra de clientes coletada para o modelo AP (*Appliacation Scoring*), modelo para clientes que ainda não fazem parte da carteira da empresa, e chegou aos seguintes resultados encontrados na tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Divisão da amostra AP

Status AP	Frequência	Porcentagem
MAU	2.516	8,40%
BOM	25.521	84,40%
MAU em To	2.055	6,40%
Total	30.092	100,00%

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 1 apresenta uma concentração muito maior de bons clientes e uma proporção relativamente pequena de clientes considerados maus e maus em To. A diferenciação das duas classes de maus clientes está no momento de suas restrições, pois clientes que são maus possuem as restrições em seus históricos e os clientes maus em To foram considerados maus no momento em que foram feitas as análises dos dados, por restrições recentes. A seguir, a tabela 2, apresenta a aplicação das variáveis do modelo para a amostra coletada:

Tabela 2 – Quadro de Escore AP

PRINAD	AP_SCR	STATUS AP		BOM/MAU	TOTAL NA CLASSE
		MAU	BOM		
.0000-.0250	1000-866	1,5	98,5	67,59	18,3%
.0251-.0500	865-794	3,2	96,8	30,03	40,2%
.0501-.0750	793-751	6,4	93,6	14,61	14,5%
.0751-.1000	750-719	8,3	91,7	11,12	6,9%
.1001-.1250	718-694	13,2	86,8	6,6	4,1%
.1251-.1500	693-673	14,0	86,0	6,14	2,4%
.1501-.2000	672-638	20,4	79,6	3,91	3,3%
.2001-.2500	637-609	28,8	71,2	2,47	2,2%
.2501-.3000	608-584	27,4	72,6	2,66	1,6%
.3001-.4000	583-540	37,6	62,4	1,66	2,2%
.4001-.5000	539-500	46,6	53,4	1,15	1,4%
.5001+	499-000	61,7	38,3	0,62	3,0%
Total		9,0	91,0	10,14	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela 2, tem-se a estratificação da amostra por meio das faixas de escore para o modelo AP, demonstrando a proporção de bons e maus clientes em cada faixa de risco Prinad,

e a relação entre eles. Esta denominação Prinad de faixas de risco serve para diferenciar faixas de riscos entre diferentes instituições que tenham a mesma quantidade de faixas de risco em suas tabelas. Assim, por mais que um cliente esteja na mesma faixa de risco nas duas instituições poderá ter significado diferente para cada uma delas.

Para ilustrar, será utilizada como exemplo a segunda linha da tabela 2. Na divisão entre as faixas de risco, pode-se observar que nesta linha é apresentada, na primeira coluna (faixa Prinad de risco), os percentuais de inadimplência entre 2,5% a 5,0%, que é equivalente, na segunda coluna à faixa de escore de 794 a 865 pontos. Dentro desta faixa de escore, tem-se nas colunas subseqüentes 3,2% de clientes considerados maus e 96,8% considerados bons. Ainda pode-se observar que esta faixa de risco compreende 40,2% da amostra estudada.

Assim como no sistema AP, também para o sistema BS (*Behavior Scoring*) tem-se as classificações dos clientes em bons e maus clientes com os mesmos critérios descritos no modelo anterior. Mas devido a origem da amostra, que são clientes que já possuem histórico de compras na empresa, apresentam valores diferentes como pode ser observado na tabela 3, a seguir:

Tabela 3 – Divisão da amostra BS

<i>Status BS</i>	Frequência	Percentagem
MAU	2.305	7,7
BOM	25.466	84,6
MAU em T0	2.321	7,7
Total	30.092	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Aplicada as variáveis aos clientes coletados na amostra tem-se um quadro de classificação (tabela 4), que divide a amostra em faixas de escore conforme o risco de não pagamento, ou seja, de inadimplência.

Tabela 4 – Quadro de Escore BS

PRINAD	BS_SCR	STATUS BS		BOM/MAU	TOTAL NA CLASSE
		MAU	BOM		
.0000-.0250	1000-866	0,9%	99,1%	111,3	40,8%
.0251-.0500	865-794	3,4%	96,6%	28,5	24,1%
.0501-.0750	793-751	7,2%	92,8%	12,9	9,9%
.0751-.1000	750-719	9,1%	90,9%	10,0	5,8%
.1001-.1250	718-694	13,7%	86,3%	6,3	3,4%
.1251-.1500	693-673	13,8%	86,2%	6,2	2,4%
.1501-.2000	672-638	21,1%	78,9%	3,7	3,2%
.2001-.2500	637-609	23,0%	77,0%	3,3	2,1%
.2501-.3000	608-584	32,1%	67,9%	2,1	1,5%
.3001-.4000	583-540	38,6%	61,4%	1,6	2,2%
.4001-.5000	539-500	45,3%	54,7%	1,2	1,4%
.5001+	499-000	61,8%	38,2%	0,6	3,2%
Total		8,3%	91,7%	11,0	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 4, é possível visualizar as faixas e a comparação entre bons e maus clientes e o total da classe comparado ao total geral. Analisando a tabela 4, observa-se que existe uma grande concentração de clientes nas faixas iniciais de risco, nas quais o Prinad está entre zero e 2,5% e entre 2,51% e 5,0%. Isso demonstra baixo risco para grande parte da amostra. Por hora, destaca-se que esta divisão de classes foi feita para estudo da carteira pela consultoria e pela gestão da empresa estudada e não representa o sistema, como resultado final de um escore padrão já definido.

A seguir, na tabela 5, é apresentado o perfil de risco da carteira nas categorias baixo, médio e alto para os clientes da amostra

Tabela 5 – Perfil de Risco da Carteira

Risco	Classe	Score	% CNPJ	% R\$
Baixo	1 a 3	848 a 1000	49,4	28,4
Médio	4 a 7	691 a 847	34,9	36,4
Alto	8 a 10	0 a 690	15,6	35,2

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos dados da tabela 5, observa-se que apesar de apresentar bons números quanto ao prazo médio de atraso e quanto à divisão dos clientes da carteira entre bons e maus, o risco atualmente assumido pela empresa é preocupante. Isto porque a variação da distribuição do montante das faturas não está na mesma proporção em que os clientes são classificados de acordo com o risco, e assim existe uma clara porção do montante das faturas numa zona de alto risco, concentrado em poucos clientes.

Mesmo sem detalhar faixa por faixa as informações da tabela 5, por conceito, entende-se que o maior montante de faturas deveriam estar nas primeiras faixas de risco e diminuir gradativamente à medida que o risco fosse aumentando, conforme a política de cada empresa. Neste caso, os clientes de alto risco que respondem por 15,6% do total de clientes concentram 35,2% do montante das faturas, demonstrando claramente erros de avaliação de crédito ou perfil agressivo de risco assumido pela gestão da empresa.

Resultados das análises para a carteira

Ao final das análises da carteira, a consultoria propôs a adequação dos limites de crédito dos clientes da carteira através dos sistemas de escore e utilização de multiplicadores para ajustar o nível de crédito praticado.

O nível de crédito aplicado foi analisado em toda a amostra da carteira e consiste no acúmulo médio de dívidas dos clientes com a empresa, dividindo-se este montante por um referencial de grandeza como o Capital Social (CS) ou como o Maior Acúmulo de Crédito (>ACM) tomado pelos clientes da carteira no mercado, com base nos dados da consultoria Serasa.

Isso, calculado para cada uma das faixas de risco do escore, utilizando-se como referencial de grandeza o Capital Social (CS) resultou na seguinte distribuição, disposta no gráfico 1, a seguir:

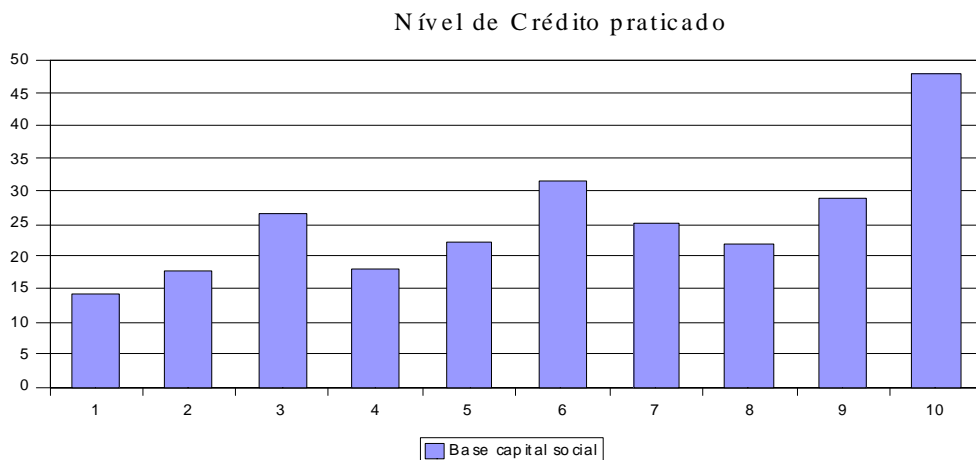


Gráfico 1: Variação percentual do nível de crédito praticado.
Fonte: Dados da pesquisa.

O referencial de grandeza utilizado no gráfico 1 foi o capital social das empresas presentes na carteira. É importante mencionar que utilizando o outro referencial, o ACM, a distribuição entre as faixas apresentaram algumas variações relevantes, mas a tendência geral observada foi a mesma. Em ambas, o nível de crédito praticado não acompanhou o risco percebido; ao invés disto, era distribuído de forma desigual conforme necessidade da área comercial e avaliação individual do analista do setor. Em virtude desta distribuição, para as regras de determinação dos limites, foi estudado os pontos máximos de distorção entre as faixas e as formas estatísticas de adequar os limites. Para tanto, foram estipulados multiplicadores para ambas as bases, CS e ACM, que pudessem estabelecer um padrão e um nivelamento descendente do crédito concedido, a medida que a classificação de risco fosse aumentando.

Por motivo da solicitação da parte da empresa, visando preservar as suas estratégias, os dados detalhados sobre a adequação dos limites e seus multiplicadores não puderam ser divulgados. No entanto, os resultados mais relevantes e o aspecto ilustrativo do novo nível de crédito praticado podem ser vistos no gráfico 2, a seguir.

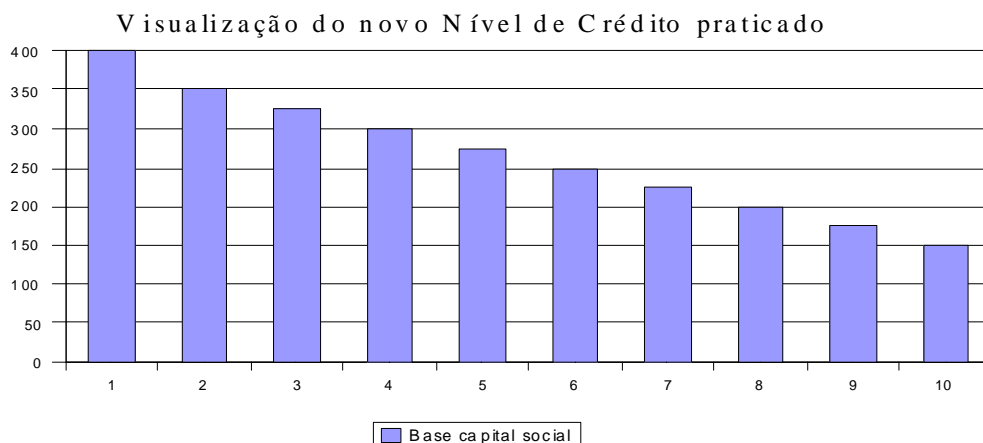


Gráfico 2: Visualização do novo nível de crédito praticado
Fonte: Dados da pesquisa

Dentro da concepção de que sempre foi utilizado pela empresa duas variáveis de grandeza (CS e ACM), para referência dos cálculos estatísticos dos limites, foram estabelecidas alguns critérios a serem vistos antes dos resultados finais, a seguir:

- Para faixas de risco de 1 a 3, entre o CS ou >ACM, utiliza-se dos dois o maior.
- Para faixas de risco de 4 a 7, prioriza-se o CS.
- Para faixas de risco de 8 a 10, entre o CS ou >ACM, utiliza-se dos dois, o menor.
- Quando tem apenas um dos limites (CS ou >ACM), este é o utilizado.

Ainda dentro destas determinações, vale ressaltar que existe um limite mínimo e um limite máximo, estabelecidos pela empresa, que limitam os extremos que podem ser calculados pelo sistema.

Os resultados finais, levando em conta a classificação dos clientes, as faixas de risco e os limites ajustados, podem ser melhor visualizados quando comparado o limite novo com o limite antigo. Esta comparação é apresentada na tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Novo Limite x Limite Antigo

RISCO	Novo Limite x Limite Antigo				
	Inferior	Superior	Sem Limite	Total	Inferior/Total
1	41	269	13	323	13,2%
2	113	685	33	831	14,2%
3	85	478	26	589	15,1%
4	40	285	16	341	12,3%
5	82	308	23	413	21,0%
6	40	162	10	212	19,8%
7	48	208	11	267	18,8%
8	33	106	8	147	23,7%
9	52	50	9	111	51,0%
10	151	115	28	294	56,8%
Total	685	2.666	177	3.528	20,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Do total de clientes da amostra da carteira, 20,4% tiveram seu limite reduzido. As faixas de clientes que mais contribuíram para o montante de limites reduzidos foram as de maior risco, representadas pelas linhas 8, 9 e 10.

Também, é importante destacar a coluna de clientes que não possuíam limite no modelo antigo e não puderam ser comparados com os limites novos. Este total de 177 clientes, sem limite após a aplicação do modelo foi reduzido para apenas 5 clientes, que possuíam falhas cadastrais que inviabilizaram o cálculo do limite.

Mesmo que existam inadequações de limites disponibilizados com as faixas de riscos de inadimplência, há um montante muito grande de bons clientes que não estão sendo contemplados pelas análises de crédito do departamento e que poderiam ter um limite maior.

Enfim, conclui-se pelos resultados apresentados, que a empresa terá grandes benefícios com a implantação do modelo de escore de crédito e risco, que podem ser assim enumerados:

- Possibilidade de aumento das vendas, tanto pela agilidade das decisões de crédito quanto pelos novos parâmetros de acompanhamento da carteira;
- Mudanças significativas na postura da área de crédito;
- Melhorias na gestão da política de limites;
- Melhor monitoramento dos clientes de alto risco;
- Dinamismo na gestão da carteira de crédito e na análise de casos especiais com maior tempo e critério;
- Redução da subjetividade de análise de crédito da empresa;
- Uniformidade e segurança nas decisões tomadas pelos analistas.
- Melhor avaliação do perfil de risco da carteira de clientes;
- Adequação do departamento a nova realidade da empresa.

Tanto o mercado, quanto a carteira de cliente são dinâmicos, e com certeza, alterações nos perfis dos clientes, nas condições de venda e no nível de serviço prestado pela empresa poderão alterar os resultados previstos para empresa. Aconselha-se a contínua avaliação dos parâmetros do sistema no momento da implantação do novo sistema de avaliação de risco de crédito, visto que distorções iniciais certamente ocorrerão.

Observou-se grande empenho da empresa no sentido de melhorar os processos de avaliação da carteira de crédito de clientes e na identificação do perfil de risco, e que os resultados foram apresentados no decorrer da apresentação do presente artigo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou os resultados de um estudo de caso realizado em uma empresa atacadista distribuidora de medicamentos e perfumaria localizada no estado de Minas Gerais

A política de crédito tornou-se uma atividade de grande importância nas empresas, devido à necessidade de manutenção da inadimplência em níveis controlados e para minimizar os riscos de problemas de liquidez devido aos créditos maus dimensionados. A pergunta que norteou esta pesquisa foi: De que forma uma empresa atacadista gerencia o seu processo de avaliação da carteira de crédito de clientes?

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de avaliação da carteira de crédito de clientes da referida empresa atacadista. Adicionalmente, apresentou os impactos de uma proposta de adoção de um novo sistema de avaliação de risco de crédito da carteira de clientes baseado nos sistemas de escore *Application Scoring* (AS) e *Behavior Scoring* (BS).

Foi possível constatar que a implantação do novo sistema proporcionará, entre outros, os seguintes benefícios: reduzirá a subjetividade das análises de crédito da empresa; proporcionará maior agilidade nas análises, trará uniformidade e segurança nas decisões tomadas pelos analistas; melhorará a oferta de crédito da empresa e proporcionará melhor avaliação do perfil de risco da carteira de clientes. Desta forma, será possível a adequação do departamento a nova realidade da empresa, para atender às necessidade de avaliação da carteira de clientes e dos perfis de riscos.

Alterações nos sistemas de score podem gerar benefícios para as empresas, melhorar o acompanhamento da concessão de crédito e controle do perfil de risco dos clientes. A iniciativa de alterações no processo de avaliação da carteira de crédito de clientes pode ser replicada a outras empresas para validar o resultado ora apresentado.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BACEN. Banco Central do Brasil. **Resolução 2.862 de 21 de dezembro de 1999**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 19 nov. 2009.
- BLATT A. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- BRIGHAM, E. F.; WESTON, J. F. **Fundamentos da administração financeira**. 10ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DUARTE JR., A. M.; VARGA, G. **Gestão de Riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2004.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª Ed.. São Paulo: Harbra, 2004.
- SANTI FILHO, A.. **Avaliação de Riscos de Crédito**. São Paulo: Atlas 1997.
- SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 5ª Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.
- SANTOS, J. O. **Análise de Crédito** – Empresas e Pessoas Físicas. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**: Concessão e gerência de empréstimos. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SECURATO, J. R. (coord.). **Crédito: análise e avaliação do risco** – pessoas físicas e jurídicas. São Paulo: Saint Paul, 2002.
- SILVA, J. P. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3ª Ed. São Paulo: Artmed, 2005.