

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

Concessão de Crédito para Pessoa Física
Uma análise do Mercado Atual

RODOLFO DOS SANTOS RIBEIRO
Matrícula nº: 104043742
E-mail: rodolfo_ribeiro@hotmail.com

ORIENTADOR: Prof. Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira

NOVEMBRO 2011

Rodolfo dos Santos Ribeiro
DRE 104043742

Concessão de Crédito para Pessoa Física

Uma análise do Mercado Atual

Trabalho de Conclusão de Curso

Monografia submetida à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – UFRJ como requisito necessário à obtenção do grau de bacharel em administração.

Professor Orientador,

Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira

Rio de Janeiro, 23 de novembro de 2011.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Rodolfo dos Santos Ribeiro

Concessão de Crédito para pessoas Física ***Uma análise do Mercado Atual***

Rio de Janeiro, 23 de novembro de 2011.

ORIENTADOR: Prof. Alexis Cavichini Teixeira de Siqueira

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do (a) autor (a)

Resumo:

RIBEIRO, Rodolfo dos Santos. SIRQUEIRA, Alexis Cavichini Teixeira de. Concessão de Crédito pessoa física: Uma Análise do Mercado Atual. Rio de Janeiro, 2011. 64p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

O objetivo principal deste estudo será discorrer sobre o momento atual e as tendências do mercado de crédito brasileiro traçando um paralelo em relação ao mercado mundial. Ainda, descrever as ferramentas atuais que são mais utilizadas para a concessão e gerenciamento do crédito e as novidades que estão surgindo no mercado que deverão alterar a forma que se trabalha hoje.

Abstract:

The main objective of this study will discuss the current situation and trends of the Brazilian credit market and also draw a parallel in relation to the world's market. Also, describe the current tools that are most used to the granting and management of credit and the new developments that are emerging on the market that will change the way we work today.

Palavras-chave: Crédito pessoal, risco massificado, juros, pesquisa, análise de crédito, Instituições financeiras, pessoa física, inadimplência, credit scoring, políticas de crédito.

Sumário

	PÁGINA
1. No Brasil e no mundo	07
2. Introdução	13
2.1 Risco massificado	13
2.2 Conceitos do Risco massificado	16
2.3 Ciclo de crédito e cobrança	20
3. Planejamento do produto	23
3.1 Tipos de produto de risco	26
4. Iniciação do crédito	29
4.1 Começando assertivamente	29
4.2 Os pilares da iniciação	29
4.3 Fases da iniciação	31
4.4 Qualidade de dados	34
4.5 Fraude	35
5. Manutenção do crédito e suas ferramentas	37
5.1 Pilares da manutenção do crédito	38
5.2 Diferenças entre concessão e manutenção	40
5.3 Principais características para realizar a manutenção	40
6. A cobrança de crédito	43
6.1 Os pilares de cobrança	43
6.2 O que é um inadimplente?	45
7. Os modelos estatísticos para crédito	46
7.1 Tipos de modelos	48
7.2 O desenvolvimento de um modelo de credit score	49
7.3 Aplicando um modelo de credit score	52
7.4 Desenvolvendo modelos de Behaviour score	54
7.5 Comparação entre os dois tipos de modelos	54
7.6 Monitorando os modelos	55
7.7 O ponto de corte	57
8. MIS – Controlando o negócio	59
8.1 Desenhando um MIS de risco	60
9. Conclusão - O futuro do mercado de crédito no Brasil	62
Referências Bibliográficas	64

Sumário de Figuras

	PÁGINA
Figura 1 – Valores de concessão/PIB no mercado Brasileiro	08
Figura 2 – Evolução do credito em saldo (em bilhões)	09
Figura 3 – Prazo médio dos empréstimos	10
Figura 4 – Total de operações de crédito no sistema financeiro	11
Figura 5 – Ciclo de crédito	20
Figura 6 – Pilares de iniciação	29
Figura 7 – Pilares de Manutenção	38
Figura 8 – Matriz para gerenciamento de limites	41
Figura 9 – Discriminação do risco	53
Figura 10 – Ponto de corte	57

1) No Brasil e No Mundo

Nos últimos anos pudemos presenciar uma das maiores transformações que se tem notícia na história do mercado financeiro no Brasil. Podemos dizer que neste século nós acordamos para os benefícios de se ter um crédito desenvolvido, presente e mais atuante. Alguns fatores foram cruciais na economia para que ela pudesse ter um mercado de crédito que alavancasse desenvolvimento.

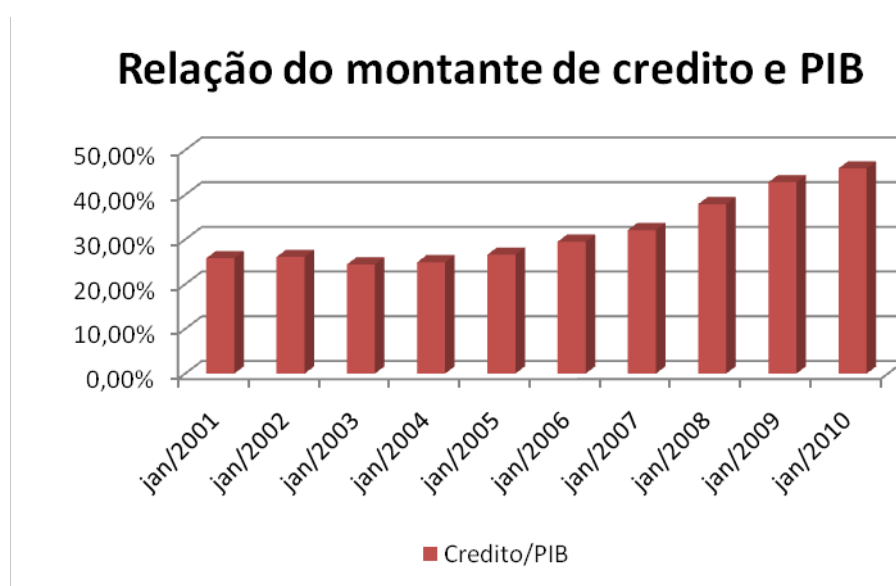
Há relativamente pouco tempo atrás, o Brasil convivia com uma inflação anual que superava os 1000%, antes do plano real entrar em vigor. Com taxas deste porte sendo praticadas na economia não era preciso que as instituições financeiras fomentassem o mercado de crédito, o lucro dessas instituições vinha em grande parte, das operações de tesouraria que elas realizavam. Um movimento simples e bem mais seguro com taxas de juros bastante altas, era emprestar o dinheiro dos bancos ao governo, antes de arriscá-lo em operações de crédito.

Finalmente alcançamos a estabilização econômica e com ela se teve o consequente início da queda dos juros, o cenário começou a mudar, não haveria agora toda aquela receita por parte da tesouraria dos Bancos, teriam assim que buscar outras fontes de receitas. Dentre os diversos fatores que geraram esta forte expansão do crédito que vem acontecendo desde então, podemos citar:

- Economia estável, que possibilitou uma mudança profunda no cenário macroeconômico
- Diminuição das taxas de juros, fez com que os bancos buscassem outras fontes de obter lucro
- A expansão econômica brasileira que pode ser percebida no aumento absoluto das classes mais abastadas. O aumento das classes altas e o grande avanço das classes médias nos últimos anos evidenciam ganhos reais de renda com a elevação dos salários numa economia estável.
- Bancos pouco alavancados, o que garantiu a capacidade de aumentar o nível de empréstimo.

Esses fatores somados permitiram uma transformação drástica no mercado de crédito no Brasil, foi a partir daí que se percebeu a presença de uma demanda reprimida nessa área a décadas, que não era resolvida por ninguém. Só para citar um dos produtos de crédito, a quantos anos não ouvimos falar do elevado déficit habitacional que o Brasil possui, mas sempre com poucas ações concretas para mudar esse quadro.

Figura 1 – Valores de Concessão/PIB no mercado brasileiro



Fontes: BACEN

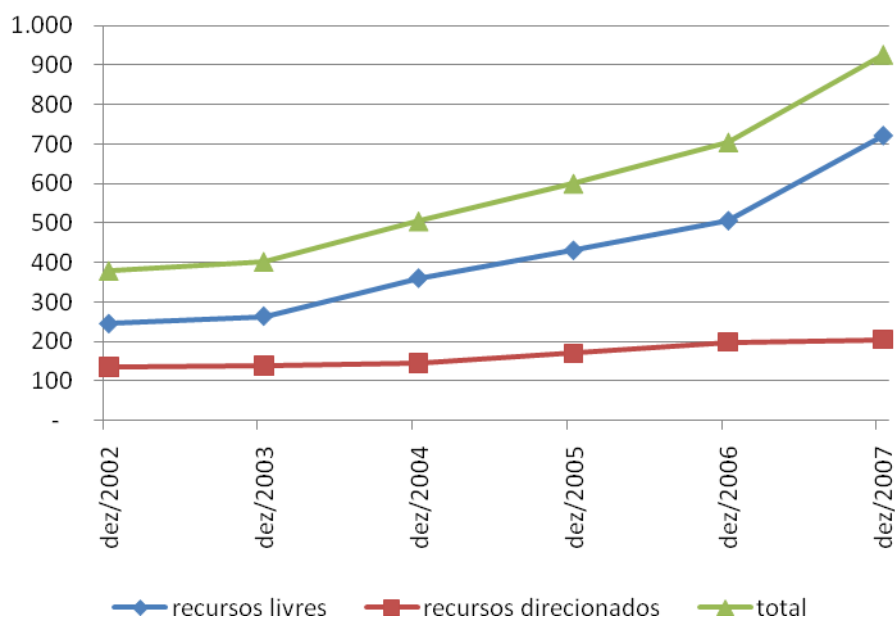
O gráfico1 consegue nos mostrar com clareza que a partir do ano de 2004, os fatores que uma vez atrapalhavam a expansão do crédito, passaram a não incomodar tanto e uma forte expansão no montante de crédito concedido começou a ocorrer, levando a um forte aumento na relação crédito concedido/PIB.

Podemos ainda relacionar tal expansão ao fato de que 2003 foi o ano em que os bancos perceberam que aumentar a participação em suas receitas de empréstimos a pessoa física era crucial para a continuidade dos negócios no futuro. Apesar de uma taxa de juros ainda alta para os padrões mundiais, as receitas de tesouraria nesse período começaram já a perder força.

Desta forma foram alocados os “recursos livres”(crédito que pode ser alocado a critério do agente financeiro) para o segmento de empréstimo pessoais.

Podemos observar no gráfico 2 abaixo, o montante de recursos emprestados teve uma forte expansão naquele período.

Figura 2 – Evolução do crédito total em saldo (em bilhões)



Fontes: BACEN

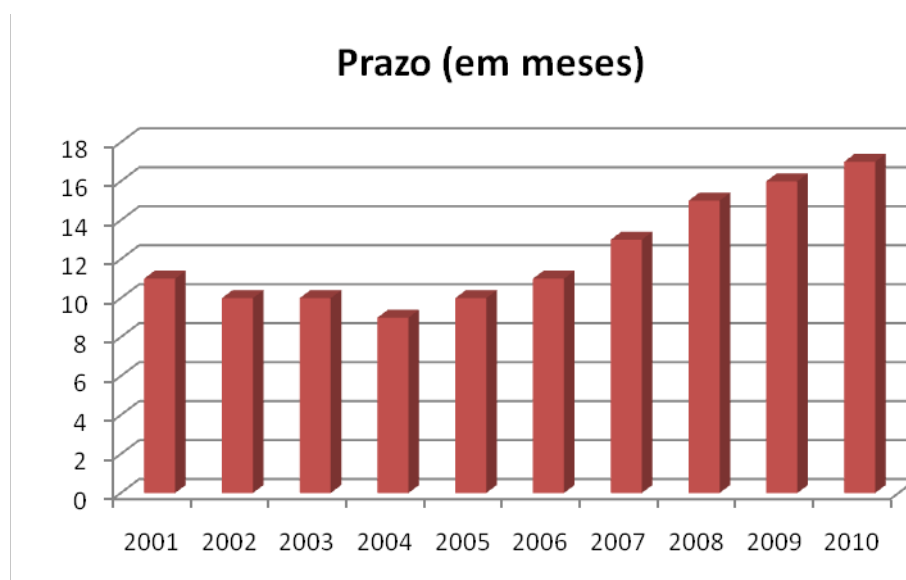
O crédito já demonstrava sinais de expansão mesmo antes do poder de renda dos consumidores, a maior disposição de tomar crédito na época, refletia a confiança destes por uma economia melhor, mesmo com as taxas de juros ainda altas como tinha-se na época, mais de 80% ao ano para a pessoa física. Podemos responsabilizar os bens de consumo duráveis como os produtos financeiros que mais puxaram o início da expansão do crédito (através do crédito pessoal, cartão de crédito e aquisição de veículos), eles traduziam bem a necessidade crescente dos consumidores brasileiros em adquirir bens duráveis desde o início da estabilização econômica.

No início fez-se maior exploração de produtos mais seguros para com os agentes financeiros, foram muito explorados no início da expansão, principalmente o crédito consignado e a aquisição de veículos. Estas modalidades ficaram mais populares uma vez que é a alienação fiduciária para os veículos (**Alienação fiduciária** é a transferência da posse de um bem móvel ou imóvel do devedor ao credor para garantir o cumprimento de uma obrigação) e o desconto em folha para o

crédito consignado, possibilitariam a diminuição dos prêmios de risco cobrados pelos bancos.

A partir de 2004 o estímulo por parte de grandes redes varejistas para que as pessoas físicas aumentassem seus níveis de endividamento, o que também foi adotado pelos bancos e suas financeiras. Essa estratégia consistia no alongamento do prazo das operações de crédito. Esse alongamento pode reduzir o valor das prestações significativamente, ajudando a também reduzir o valor da inadimplência no período e o *spread* bancário. O prazo médio passou de 9 meses em 2004 para 13 meses em 2007 e já chegou a 17 meses no ano de 2010, conforme o gráfico numero 3 abaixo.

Figura 3 – Prazo médio dos empréstimos



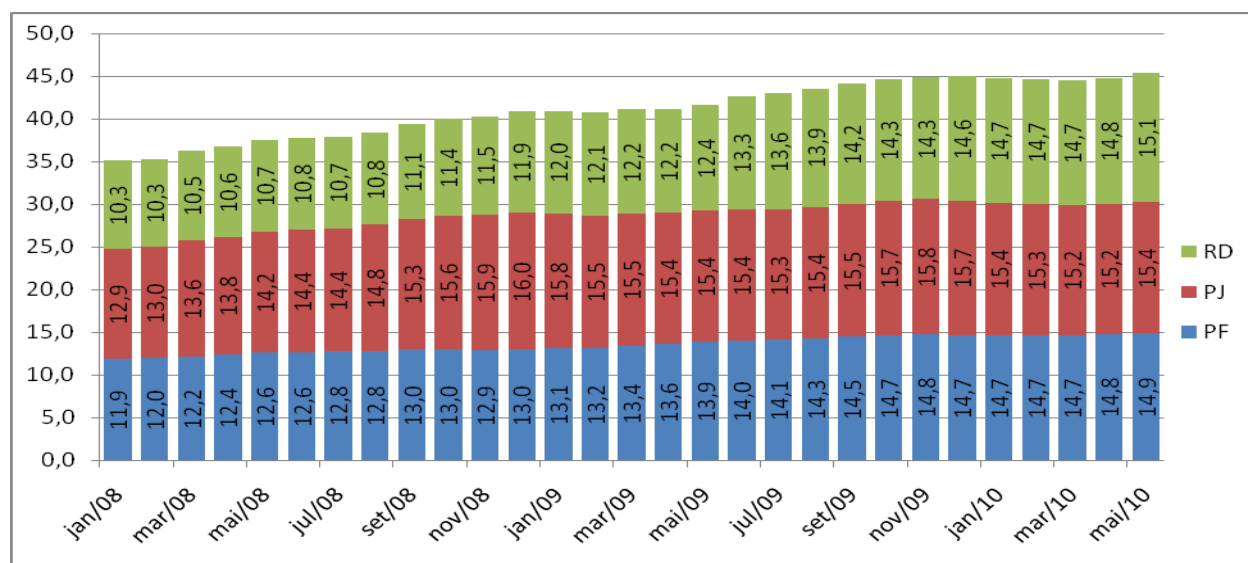
Fontes: BACEN

A partir de setembro de 2003 quando se teve a criação do crédito consignado no país, através de medida provisória que se mudou na época os rumos do mercado de crédito de pessoa física. Rapidamente no mesmo ano essa modalidade já atingia um volume de 9,7 bilhões de reais em dezembro e chegando a ficar com 57% do mix de produtos para pessoas físicas no Brasil nos anos seguintes. Hoje em dia é correto afirmar que esses números se estabilizaram, pois se indica que a capacidade desse tipo de crédito já esteja perto do seu limite de saturação.

É inegável que ocorreu uma forte expansão que aconteceu desde o início dos anos 2000, ainda é nitido se comparado com outros países, como o Brasil ainda está engatinhando quando de fala em desenvolvimento do mercado de crédito interno. Quando voltamos nossos olhos para economias já consideradas desenvolvidas ou até mesmo em desenvolvimento a diferença é muito grande, encontra-se uma distancia considerável. Atualmente diversos países estão com a relação de credito x PIB em mais de 100%, países como Chile, Coréia e Malásia, enquanto ainda estamos buscando chegar as 50%. O desenvolvimento do mercado de credito permite que países se utilizem deste meio a fim de fomentar a economia, um instrumento saudável para garantia de investimentos continuos sobre seus diversos agentes e ainda abre caminho para que pequenas, medias e grandes empresas possam criar novos negócios e com isso são gerados novos empregos.

Observe no gráfico abaixo que pode-se perceber como essa expansão do crédito continua no país e agora já atingiu parte do crédito imobiliário, este que desde o início das transformações nunca tinha conseguido fazer parte dessa reestruturação. A figura 4 nos mostra que o percentual de recursos direcionados, em que está incluído o crédito imobiliário, já passou a ter uma fatia mais representativa do PIB e se compararmos com a expansão presenciada em outros países tende a crescer enormemente nos próximos anos.

Figura 4 – Total de operações de crédito no sistema financeiro



Fontes: BACEN

Apenas ao olhar para o gráfico acima podemos tirar uma breve conclusão, o grupo Pessoa física se comparado com países com crédito mais desenvolvido, tem espaço para crescer e muito, já que em países Asiáticos ele chega hoje a 50% do PIB.

A seguir vamos nos aprofundar em conceitos básicos para construir um ambiente de crédito organizado, para a concessão voltada para pessoa física e veremos todos os detalhes que precisam ser vistos quando uma empresa propõe-se a trabalhar com o conceito de *risco massificado*. Mercado este que foi deixado de lado por muitos e muitos anos , mas com a entrada de milhões de consumidores nas classes C,D e E nos últimos anos , é mais comum no mercado encontrar gestores falando que a prioridade das suas estratégias é explorar a concessão para estes segmentos de mercado.

Os capítulos a seguir vão nos mostrar como se estrutura uma área de crédito para atender, de forma eficiente e com determinado controle do risco, a uma massa cada vez maior de pessoas que desejam tomar crédito. A forma de como se organiza uma empresa para que possa ser concedido crédito a pessoa física, começando com o planejamento do produto que será oferecido ao proponente ao crédito, depois a forma como se organiza a iniciação e controle desse crédito, serão alguns dos pontos demonstrados aqui.

Nos capítulos seguintes a fase de relacionamento com o cliente será enfatizada com as etapas de manutenção da carteira, da cobrança e além disso, será aprofundada a importância dos modelos estatísticos para o ambiente de concessão.

Para concluir será detalhado o futuro desse mercado e que novas ferramentas podem modificar os paradigmas existentes atualmente.

2) Introdução ao conceito de Risco massificado

2.1) O Risco massificado

Apesar do conceito de crédito ser bem antigo, com seu primeiro uso documentado em 2000 A.C. na Assíria, Babilônia e Egito, o conceito de crédito massificado é bem recente. Enquanto até não muito tempo atrás cada e toda operação de crédito era analisada manualmente por uma pessoa, o fenômeno do crédito massificado começa quando as instituições financeiras passam a conceder crédito em grande volume, com ticket médio não muito alto e pequenas receitas por cada operação.

O ser humano tem o por essência histórica aversão ao risco, e esta palavra atualmente permeia vários assuntos do nosso dia-a-dia, tais como: mercado de ações, destinos de um país, decisões operacionais e etc. O conceito está presente em todos eles, sendo que o risco massificado é um a mais nesse universo relativamente novo de um conceito tão abrangente.

Como a receita por operação é baixa, não é possível ter um custo operacional muito alto por transação (avaliação manual de cada crédito), e foi dessa necessidade que começaram a surgir os primeiros sistemas de gestão de risco massificado. Basicamente, a ideia por trás do crédito massificado é conceder crédito da maneira mais automatizada possível, de forma a minimizar os custos operacionais e ser possível gerar um resultado positivo através de um grande volume de pequenas operações.

Ao trazermos o conceito de massa para o risco, fica evidente que o alto volume e os pequenos eventos começam a fazer a diferença nesse caso. Estão inseridos nesse contexto de pequenos empréstimos, a transações mais diversas tipo cartão de crédito ou débito. É também através do aspecto massificado, que é possível absorver suas perdas de crédito, e ainda assim obter lucro com sua operação. Para esse tipo de risco enquadram-se tanto os consumidores pessoa física, quanto as empresas de pequeno e médio porte, as quais tem um comportamento bem parecido com a pessoa física por misturarem seus negócios com vida pessoal. Mas nesse trabalho vamos focar na pessoa física.

No Brasil, uma característica do mercado de risco em massa diz respeito aos juros cobrados e ao risco que ele representa (as perdas aceitas). Percebemos como o mercado brasileiro trabalha com altas taxas de juros para os mercados populares. Um questionamento que sempre reside, aplicamos nos consumidores juros altos porque os riscos são altos ou os riscos são altos porque não baixamos os juros? A pergunta é justa, mas a verdade é que as duas variáveis dessa equação estão bastante correlacionadas. Os *spreads* aplicados nesses mercados são altos para contra-balancear os altos níveis de perda projetados pelas empresas e também esconder a ineficiência operacional dessas mesmas. Ainda há muito que se aprender sobre processos facilitadores do crédito que são praticados em diversas partes do mundo, de fato a sociedade brasileira ainda carece de iniciar um acultramento nos conceitos de risco e evoluir mais sobre o assunto, ainda carecemos de ferramentas mais poderosas para melhorar eficiência como o *Bureaus* positivo que iremos descrever em outro capítulo.

Mesmo quando aplica-se uma alta taxa de juros, os valores são muito baixos, gerando uma baixa receita, o que só vai gerar uma rentabilidade aceitável a partir de quando volumes gerados forem consideráveis. Na verdade nesse conceito encontra-se o mantra de qualquer área de crédito que deseja controlar um risco de forma massificada. Quando se tem receitas unitárias de baixo valor, é imperativo ter custos operacionais baixos e o processo de concessão de crédito bastante automatizado para não perder o *spread* gerado pelas operações financeiras em cada decisão tomada pela empresa.

Dois conceitos importantes que são praticados no mercado respectivamente são de que a taxa de juros é composta pelos elementos custo, lucro mais perdas de crédito. E ainda, é o bom cliente quem paga pelo cliente inadimplente, veremos mais detalhadamente. Outro fator importante para o entendimento do risco massificado é que para mantermos uma eficiência no processo, não podemos tomar decisões isoladas para cada caso a necessidade de automação e controle dos processos é sempre evidente. Como as decisões são individuais, o controle deve tanto ser comportamental como na carteira que estamos gerenciando.

Estudos, dados e números, devem nortear as tomadas de decisão para que cada vez mais não seja preciso que gastemos recursos tentando entender cada

caso isoladamente, isso dispense de gastos de recursos fundamentais aos resultados. Baseado nos estudos que realizamos previamente, decisões podem ser agrupadas buscando um maior nível de automatização e redução dos custos operacionais na concessão do crédito. Veremos mais a frente que é possível planejar e tomar decisões acertadas com base na análise do ciclo de crédito.

O acompanhamento e o controle não podem acontecer de uma forma esporádica, eles caminham juntos e este processo deve ter uma forma contínua com prazos pré estabelecidos que garantam que o rumo previamente traçado está sendo realmente seguido. Acompanhamentos muitas vezes diários, na maioria dos casos mensais, os controles são estabelecidos conforme os contratos que foram acordados com os clientes.

Quando se fala em crédito massificado, uma característica fundamental à concessão é a informação que se dispõe a respeito do proponente. Aqui entra um conceito econômico chamado de assimetria da informação. De sua carteira de clientes, você não tem como saber com 100% de certeza quais irão pagar suas faturas em dia e quais não. Se você já soubesse de antemão quem não iria pagar no futuro, você poderia simplesmente negar o crédito logo na hora em que ele pediu o cartão, ou cancelá-lo preventivamente, mas você não tem essa informação. Muitas vezes nem os próprios clientes têm essa informação! Quando este vem adquirir um financiamento, o proponente pode ser um cliente que não possuímos naquele momento qualquer informação, toda informação, que vai ser aplicada para a tomada de decisão, vai ser fruto de uma ficha cadastral preenchida na hora em que foi possível conhece-lo e que muitas vezes não terá como ser comprovada.

Logo, no negócio de risco massificado é importante aprender a conceder crédito rápido com informações reduzidas, não deixar para decidir tantas etapas na hora e usar uma rede de inteligência automatizada com o mínimo de erro possível, mesmo sabendo que erros acontecerão, mas que consegue-se acertar na maioria das vezes.

Hoje temos a possibilidade de obter o histórico de crédito de cada proponente no momento de avaliação, isto só é possível pois no país temos empresas que realizam esse serviço como a ACSP (Associação comercial de São Paulo), SERASA, Equifax e outros. O que ainda não temos e que muitos países com um

volume maior de crédito que o nosso já implantaram. É o *bureau* positivo de crédito, em que se usa dados comportamentais dos clientes em tomadas de crédito anteriores, fornecido por todas as empresas financeiras, para melhorar a decisão de crédito que uma empresa deverá fazer hoje, já que essa ferramenta melhora a acurácia da decisão, diminui o risco, diminui taxas de juros e permite uma expansão no volume de crédito concedido. Sabendo agora as características do crédito massificado ao redor do mundo, podemos nos aprofundar nos detalhes de seu funcionamento.

2.2) Conceitos do Risco massificado

Vamos começar falando de um importante conceito na gestão do risco massificado é a gestão atuarial, o que seria isso? Gestão atuarial é utilização de métodos e modelos estatísticos. Isso permite a maximização dos lucros e a mitigação dos riscos, pois ela atua nos grupos e não sobre cada indivíduo. Utiliza-se modelos estatísticos extraídos de amostras para posteriormente aplicá-los a massa. Sem a gestão atuarial seria bem mais difícil maximizar lucros num negócio de risco massificado, pois não poderíamos tomar tantas decisões automatizadas.

Os modelos estatísticos conhecidos como *Credit score* são ferramentas estatísticas fundamentais para controlar a gestão do risco, maximizar os lucros e operacionalmente garantir que tomem-se decisões baseadas em fundamentos comprováveis e capazes de serem aferidos posteriormente. É um modelo desenvolvido a partir de bases de dados de informações passadas com o objetivo de se prever o futuro. A premissa é a de que, massificadamente, o passado repete o futuro e isso pode ser acompanhado através de relatórios.

Outro conceito importante é a ideia de risco e recompensa no mercado de crédito, tem-se como conceito que o risco ideal para uma empresa seria o risco zero, mas será que esse seria o risco perfeito na intenção de sempre maximizar o lucro dos acionistas?

No mercado real, não existe risco zero, ele não é concebível numa operação real. Correr risco é inerente a qualquer negócio, na verdade as empresas que estão

mais ajustadas ao seu negócio são aquelas que mensuram melhor os riscos que irão correr. Risco faz parte do negócio, o que se busca é a otimização do risco, nem sempre a sua diminuição!

Busca-se sempre nesse caso o risco ideal , que é aquele que irá maximizar o lucro do negócio, esse sim é o real. Quando aceita-se que o risco faz parte do negócio, nesse momento começa a busca pela otimização desse risco. o saberem mensurar qual o risco ideal para o seu negócio, se soubessem poderiam chegar a conclusão em alguns casos em que o risco ideal seria arriscar um pouco mais , como em alguns negócios de crédito massificado.

Diversos fatores são responsáveis pela otimização do risco, é sempre importante mensurar cada um para que somados indiquem o risco ideal a ser aceito. Essa é a grande aprendizagem entre risco e recompensa, tomar decisões segmentadas. A construção de uma rede de informações que possibilitem decisões capazes de maximizar o lucro final é outro fator importante no conceito de risco massificado, é a capacidade que uma empresa tem em tomar decisões embasadas.

Para isso a empresa deve ter de forma bem gerenciada um sistema que chama-se MIS (“Managment Information System”) ou SGI – Sistema de gerenciamento de informações. Trata-se na verdade de um painel de informações que nos possibilita indicar um rumo no gerenciamento do negócio, com ele as decisões podem ficar mais objetivas, é mais facil identificar se estamos tomando a decisão certa. Já as decisões subjetivas , mesmo que ainda continuem a existir e até contribuam de forma positiva em alguns casos, não serão a maioria e estarão sempre sujeitas a algum controle.

Uma das ferramentas que o “MIS” nos proporciona é a identificação de nichos e perfis para que possamos estabelecer nossas estratégias. Atuar num nicho criando uma segmentação com representatividade, ou seja, busca-se o lucro máximo do grupo atuando especificamente em cada segmento. Esta é a forma mais utilizada na tentativa de se atingir o principal objetivo de atuação do risco massificado, que é sempre a busca da maximização do lucro.

Conceito importante no crédito de risco massificado é o de teste e pilotos, analisando que qualquer erro cometido nessa área torna-se um erro em larga escala,

ou seja, um pequeno descuido torna-se um grande prejuízo. É através de um experimento de mercado que uma decisão de crédito é tomada, se não é testada e aplica-se essa decisão a toda a base de clientes, o prejuízo que pode ser gerado com isso é incalculável. Daí vem a importância de se realizar testes amostrais e pilotar quaisquer decisões antes de replicarmos as ações para toda a base de clientes. Ainda função importante do teste e piloto é validar hipóteses, no caso subjetivas, que ainda não servem de base para uma tomada de decisão. Essa hipótese subjetiva precisa ser validada por meio de um teste para transformá-la em uma decisão objetiva. Os testes e pilotos tem como conjunto de objetivos: validar hipóteses, direcionar implantações, otimizar processos, quebrar paradigmas e adicionar informações.

Mudanças sociais, culturais e econômicas alteram comportamentos e desafiam conceitos enraizados com o tempo, isto gera impacto direto sobre a forma de como se mensurar o risco massificado. O negócio se transforma e faz com que precisemos estar sempre atualizados com as alterações no ambiente e com isso estar sempre testando novas decisões, novas ferramentas, novas políticas de crédito, novos sistemas, enfim, novos modos de pensar. A partir do momento em que mudam-se as condições de negócio devemos desafiar as políticas de concessão vigentes. É possível que políticas consideradas ultrapassadas, voltem a fazer sentido. O conceito de teste e piloto não serve só para testar coisas novas, mas sim para aplicar as que melhor se adequam ao momento, que fazem sentido.

Tudo do que foi dito anteriormente está totalmente atrelado a outro conceito importante, que é a qualidade dos dados, todas as ações dos outros conceitos tornam-se inúteis sem uma base de dados bem organizada e confiável. Quando queremos tomar decisões objetivas ao invés de subjetivas é fundamental que a qualidade dos dados que trabalhamos seja de excelência. Um banco de dados confiável, com informações atualizadas são a base de tudo, todos os estudos que um dia possam vir a quebrar paradigmas do seu negócio, começa com uma base de dados organizada. Quando trabalhamos com dados incorretos, estes podem ser mal interpretados e gerar ao final decisões equivocadas, para o risco massificado, o conceito de qualidade de informação deve sempre estar presente no dia-a-dia de crédito, em primeiro lugar, norteando sempre as tomadas de decisão.

Outros dois conceitos sempre importante no ambiente empresarial e no caso do crédito massificado, em que trabalha-se com um contingente grande de colaboradores que fazem parte dos diversos *stakeholders* presentes numa empresa de crédito, o treinamento dessas pessoas e um processo bem definido das ações e funções da empresa tornam-se fundamentais nesse ambiente. O treinamento, já que uma atividade como essa envolve sempre pessoas, melhora a qualidade da interferência humana , o que pode ser um grande diferencial. Tanto no planejamento como na operacionalização e concessão do crédito, o nível de serviço está diretamente relacionado ao treinamento de cada colaborador envolvido nas ações da empresa.

Em relação processualização, os investimentos dos últimos anos pelas companhias, foram focados em tecnologia e novos modelos estatísticos, se isso trouxe uma maior segurança na tomada de decisões antes mais subjetivas, também causou um pouco de esquecimento nos processos importantes para que se tivesse uma qualidade nas decisões. Diversos são fatores intimamente ligados a capacidade operacional, como a inadimplência e a produtividade que são consequências da qualidade dos processos.

Diversos são os casos nos quais processos mal desenhados podem causar inclusive um aumento da inadimplência numa empresa, por exemplo o erro no envio de cartas de fatura de cartão de crédito, podem explodir os numeros de inadimplência. É fundamental um eficiente mapeamento dos processos, do contrário tem-se sérios problemas, mas bons processos garantem uma aplicação correta das ferramentas de gestão.

Esses foram alguns conceitos fundamentais de risco massificado que são importantes ter em mente a fim de garantir um ambiente de qualidade na tomada de decisão.

2.3) Ciclo de crédito e cobrança

O ciclo de crédito é uma maneira holística de representar como as diferentes etapas do crédito se relacionam. Na figura abaixo temos uma ilustração do Ciclo de Crédito. É importante notar que cada uma dessas funções está acontecendo simultaneamente em qualquer instituição financeira, e nenhuma delas é estanque ou isolada, por isso todas as interconexões no diagrama. Segue abaixo a figura de como se inter-relacionam cada área:

Figura 5 – Ciclo de crédito



Fonte: livro o Risco nosso de cada dia(Fernando Manfio)

Para o negócio de risco começar, o planejamento do produto é essencial. O risco sempre começa nas características do produto que será oferecido. Muitas vezes negligencia-se o planejamento, porque pensa-se em crédito como uma

operação financeira somente e não como um negócio. Esquece-se que o que se vende é um meio do cliente alcançar seu objetivo sem ter a verba na hora da aquisição, muito deve ser feito para que aconteça esse momento. Cada definição mercadológica implica políticas processos e controles distintos. Sendo assim, um produto só pode ser concebido com a colaboração entre as áreas, como risco , marketing, sistemas e produtos.

Quando se planeja um produto de risco, parte-se de uma ótica da possibilidade de não pagamento por parte dos clientes, ou seja, como sabe-se no mercado de crédito que nem todos os clientes cumprem o acordo estabelecido, é preciso ter certeza que o risco aceito está dentro do retorno esperado pela empresa para aquele produto.

Desse modo perguntas devem ser respondidas caso queiramos construir um produto adequado ao risco esperado. Como as do tipo: O que queremos oferecer? O que pretendemos proporcionar ao cliente? Qual a necessidade do mercado e que nicho de mercado iremos trabalhar? Como será a estratégia de vendas? e como será formado o canal de venda e distribuição. As respostas serão responsáveis em montar a estratégia do produto, como políticas, processos, sistemas , controles, recursos humanos, entre outros. Enfim, cada decisão tomada incorre num risco diferente para o produto o que sempre no final altera o retorno esperado.

O problema muitas vezes é que a etapa de planejamento do produto muitas vezes fica circunscrita a área de produtos das empresas, sendo a área de risco deixado de fora do processo. O que não deveria acontecer pois grande parte da lucratividade de um produto deve-se ao bom gerenciamento do risco de um produto. Custos como , operação , cobrança, crédito e perdas esperadas, formam uma variável importante da equação.

Com a etapa de planejamento do produto concluída, começa a fase de iniciação ao crédito, é a etapa em que devemos começar a comercializar-se o produto a entregar o desejo do cliente. Está já é a segunda etapa do ciclo de crédito.

O sinonimo para a expressão “iniciação ao crédito” poderia chamar-se começar um relacionamento. Este é o momento em que vamos escolher se

concedemos o crédito, olha-se nesse momento seus dados cadastrais e o seu comportamento no mercado de crédito.

Nessa etapa localizam-se grandes investimentos das empresas para realizar um risco massificado. Investimentos em políticas de decisão, sistemas operacionais, ferramentas para decisão e modelos estatísticos, que tentam aumentar a acurácia da decisão final, visando começar ou não um relacionamento com o cliente.

Chegamos agora a terceira etapa do ciclo, agora que conseguimos iniciar um relacionamento, é preciso mante-lo, não deixar essa nova relação se perder num mercado tão cheio de opções com é atualmente. Para começarmos, quanto melhor conhecermos nosso cliente mais fácil sera alcancarmos a sua satisfação e desse modo aumentar a sua fidelização.

Quando dividimos as causas de um cliente tornar-se inadimplente, um dos fatores é a incapacidade das empresas de manter um bom relacionamento com estes. Com a inadimplência caracterizada por esse e outros fatores vamos a proxima etapa do ciclo que é a cobrança.

A cobrança muitas vezes numa empresa de crédito é encarada como uma etapa menos nobre do ciclo de crédito, uma espécie oportunidade menor do risco massificado, mas não deve ser encarado desse modo, pois a cobrança sempre fara parte de qualquer negócio que se entitule como de risco. É natural que se tenham inadimplentes num negócio de crédito, e quem não souber gerenciar essa realidade não sera uma empresa perene. Da mesma forma que é impossivel viver sem ficar doente, tambem é impossivel emprestar dinheiro sem ter inadimplência, e quem estiver melhor preparado para gerenciar esse fato, terá sempre uma lucratividade maior no seu negócio.

É importante no ciclo de crédito ter em mente que essas quatro etapas se retro-alimentam e as ações de cada etapa são interligadas,causando muitas vezes mudanças necessárias em outras etapas. Por exemplo, a área de cobrança quando identifica que um elevado percentual de clientes de um produto recém lançado, pode causar mudanças na concepção desse produto ela é capaz de fornecer um *feedback* para as pessoas que controlam a politica de concessão.

Enfim, todas essas etapas estão interligadas e cada direcionamento dado a cada uma delas vai afetar diretamente o funcionamento da outra, por isso cada mudança tem que ser medida para ser posteriormente controlada

Nesse momento tem que ser construído um forma de controle do que está acontecendo nesse ciclo. Mas como medir o fato que as atitudes tomadas e previstas no passado tornaram-se realmente ganhos de lucratividade e queda na inadimplência?

Somente usando informações objetivas pode-se chegar a essas conclusões e muitas outras e para isso temos que montar uma sistema de informações, o que seria o centro desse ciclo de crédito, pois o SIG(Sistema de controle gerenciais) ou MIS(Management Information System) controla todas as etapas do ciclo , fornecendo informações objetivas sobre cada uma delas para auxiliar no gerenciamento das tomadas de decisão.

3) PLANEJAMENTO DO PRODUTO

O planejamento como já foi dito, é peça chave numa caminhada para a rentabilização de um produto. Na tentativa de prever problemas que possam acontecer ou objetivos a serem alcançados é que as empresas hoje consideram fundamental que qualquer ação que venha a ser tomada, seja precedida de um bom planejamento.

Embora essa seja uma verdade assumida por todos, não é raro encontrar empresas que desconsideram totalmente a realização prévia de um planejamento minucioso das decisões que vão ser tomadas, em muitos casos são ações corretivas que acabam acontecendo, o que só aumenta os custos, demanda uma perda grande de tempo ou até pode inviabilizar a continuidade da ação. Existe hoje no mercado uma crescente preocupação em definir as características de um produto antes de começar qualquer coisa, soma-se a isso a preocupação de que cada produto tenha um diferencial quanto aos outros já existentes, pois cada vez mais vemos o crescimento da concorrência nesse mercado. Essa diferenciação deve sempre ser acompanhada de estudos para a definição de novos modelos de

lucratividade e riscos , relacionando essas características com o produto ao longo do tempo.

É importante que o planejamento de crédito esteja sempre ligado ao planejamento estratégico da empresa para que as metas alcançadas com os produtos de risco venham satisfazer as expectativas dos acionistas que estão detalhadas no planejamento estratégico de cada empresa.

Mais uma vez vale ressaltar que risco não deve ser encarado somente como meio de pagamento, atualmente ele deve ser encarado como o negócio em si, na verdade como o próprio produto.

Para o mercado financeiro isso já fica claro pois o produto que são idealizados nesse mercado já envolvem risco agregado, como produtos de conta corrente, investimento, linhas de crédito entre outros, que cada vez mais são responsáveis nos bancos e financeiras pela lucratividade alcançada em cada balanço.

Este é uma mudança percebida nos últimos anos no país conforme gráficos sobre a relação montante de crédito concedido e PIB Brasileiro, ou seja, risco tornou-se um negócio lucrativo para as empresas que realizaram uma estratégia coerente nos últimos anos. Risco tornou-se um negócio tão presente no dia-a-dia das pessoas, que empresas que não tem sua atividade fim em conceder crédito, começaram a perceber que seu negócio poderia tornar-se mais lucrativo com uma estratégia bem montada nessa área.

Muitas empresas de varejo , cuja atividade fim do negócio está voltada para a venda de bens e serviços, voltaram nos ultimos tempos suas forças para montar equipes de risco, para gerenciar a parte de concessão de crédito, percebendo que existia uma grande lucratividade agregada a essa estratégia. Elas perceberam que grande parte do lucro do produto , viria do produto financeiro, de risco , que em muitos casos garante um lucro maior que o bem em si. Nesse caso vender a prazo ou a crédito deixa de ser uma necessidade para alavancar as vendas e passa a ser um negócio próprio que garante mais valor agregado ao acionista.

Aconteceu no passado recente, um reenquadramento do risco nessa nova realidade do mercado brasileiro, quando um consumidor vai a uma loja adquirir um

fogão ou um televisor e paga esse bem de forma parcelada, ele está na verdade adquirindo dois produtos distintos, que devem ser considerados e gerenciados como tal. Um produto de risco para alcançar a lucratividade que era esperada de início, deve ser gerenciado junto com um forte relacionamento com o cliente, para que o compromisso assumido por ele continue importante e a inadimplência mantenha-se baixa.

Mas muitas vezes encontram-se organizações que tem uma ação passiva na manutenção do relacionamento com o cliente, ou seja, só o cliente procura a empresa para manter o contato e esclarecer dúvidas.

No caso deve-se planejar sempre um relacionamento mais ativo com o cliente, lembrando ele de um pagamento que está para vencer, oferecendo novos produtos, reavaliando linhas de crédito, pesquisando sua satisfação junto ao produto, etc. Essas ações são importantes para colocar o crédito na mente de cada novo cliente .

De acordo com Fernando Manfio no livro O risco Nosso de cada dia(2007) , deve-se estruturar os fatores que são fundamentais para lançarmos um produto de crédito para que sua viabilização seja satisfatória e as chances de sucesso sejam maiores. Segue abaixo alguns exemplos:

- Definição do público-alvo;
- Formas de pagamento;
- Meios de Pagamento, processos de venda;
- Sistemas de concessão e manutenção;
- Processos que devem existir;
- Informações gerenciais;
- Sistemas de gestão;
- Como a base de dados vai ser atualizada;
- Prevenção e detecção de fraude;

- Treinamento;
- Preocupação com os choques de cultura na empresa;
- Modelos atuariais que serão atualizados;
- Modelo de lucratividade;

Enfim, planejar um produto é pensar em cada passo, verificar cada fator que é imprescindível para o sucesso do lançamento e ao longo do tempo entender qual o impacto de cada um deles sobre o risco e o lucro do produto.

3.1) Tipos de produtos de risco

Para exemplificar melhor essas idéias, podemos demonstrar detalhando os tipos de produtos de risco mais usados no mercado de crédito. Como as pessoas adquirem crédito e como resolvem pagar essa dívida. Tem-se desde opções de dinheiro vivo(EP-emprestimo pessoal) a opções de aquisição de um bem ou serviço(CDC-Crédito direto ao consumidor, cartão de crédito, crédito imobiliário, cheque especial).

Para os dois tipos, a escolha de como pagar diferencia bem a linha de ação: o pagamento parcelado, em que as prestações são conhecidas e o prazo é fixo, é mais usado no CDC ou EP; já o rotativo é mais comum no cartão de crédito ou em produtos em que a data de pagamento não é certa. Mas esses produtos com o tempo tendem a se tornar bastante híbridos, fazendo um mix das duas características e tentando moldar cada um deles as necessidades de cada cliente.

Os produtos financeiros tendem cada vez mais a tentar se ancaixar nessa realidade, de que o cliente é que acaba escolhendo o que mais se adequa a sua realidade, cabe as empresas correr em direção a essa corrente e definir produtos bem adequados a cada risco. Pois a consumidores que não tem a menor idéia de quanto poderão pagar a cada período e quantos períodos querem pagar, ou seja, preferem ir rolando a dívida até o momento que melhor acreditem ser a hora de pagar. Mas existem os consumidores que querem uma definição no momento da

negociação, quer dizer , querem saber quanto vão pagar e em quantas vezes, para poderem programar-se a cada mês. Está é uma característica de risco, existem várias outras que vão mudar o perfil de risco de cada produto e demandar modificações das equipes que planejam o produto.

É importante explicar porque cada escolha em crédito caracteriza um nível de risco. Quando um consumidor faz a escolha por um prazo fixo, ele está gerando um risco menor a empresa que concede o crédito, do que se tivesse escolhido o crédito rotativo. Isto porque o prazo fixo carrega o conceito de algo certo e planejado, o que na visão do cliente é um compromisso maior da parte dele, ele entende mais fácil esse débito, porém isso pode variar de consumidor para consumidor, pois uns se adaptam melhor a esse tipo de certeza e outros não. Mas essa característica do produto é uma só e varias outras também influenciam na definição do risco e na alteração do mesmo ao longo do tempo.

Outra característica do produto que pode alterar o nível de risco, é quem concede o crédito, ele será feito de forma direta ou indireta. Isto é, ele será parcelado direto ou parcelado indireto, vendido num lojista ou agencia e a qualidade desse relacionamento entre essas empresas muda o nível de risco.

O que muda nesse caso é que a um processo direto de crédito, sem o intermedio de terceiros , o que concede mais segurança ao processo , pois os controles podem ser internos,mas isso só faz sentido quando a empresa de crédito envolvida possui experiência na concessão.

Mas o nível de risco do produto também é influenciado por características mais abrangentes, uma função do foco da empresa no negócio, do nível de investimento, da qualidade dos profissionais envolvidos, das ferramentas de automação, da qualidade de dados, das políticas economicas do período e da situação social do país em cada época.

Por esse motivo que comparações entre tipos de créditos em cada empresa pode ser levado a erro e nos levar a conclusões erradas, já que existem fatores internos e externos atuando para caracterizar o risco, tornando bastante complexa a comparação entre produtos.

O que é mais comumente realizado pelo mercado é a comparação entre tendências, a qual podem ser inclusive segmentadas por setor, tipo de produto, região, canal de vendas e outros que discriminam mais fortemente o risco assumido. Com essa segmentação, as linhas de tendência podem dar mais claramente um caminho a seguir, além de indicar se as decisões tomadas indicam para um lado bom ou ruim o futuro do produto.

Até dentro de uma mesma empresa as comparações entre produtos devem ser cuidadosas, pois levam facilmente a equívocos. Muitos têm uma forte sazonalidade agregada a eles, o que às vezes comparando meses iguais tem indicadores bem diferentes. O mundo de risco é muito volátil e cada indicador externo ou interno pode mudar completamente o resultado de uma análise, geralmente melhorias para serem consistentes, se refletem somente em tendência e não somente verificando resultados mensais ou de curtos períodos de tempo.

Todas essas informações só corroboram a necessidade de sempre ocorrer o planejamento do produto, como este deve estar interligado com cada etapa do ciclo de crédito e como ele é importante para iniciarmos de forma satisfatória a próxima etapa que seria a iniciação ao crédito.

4) A iniciação ao crédito

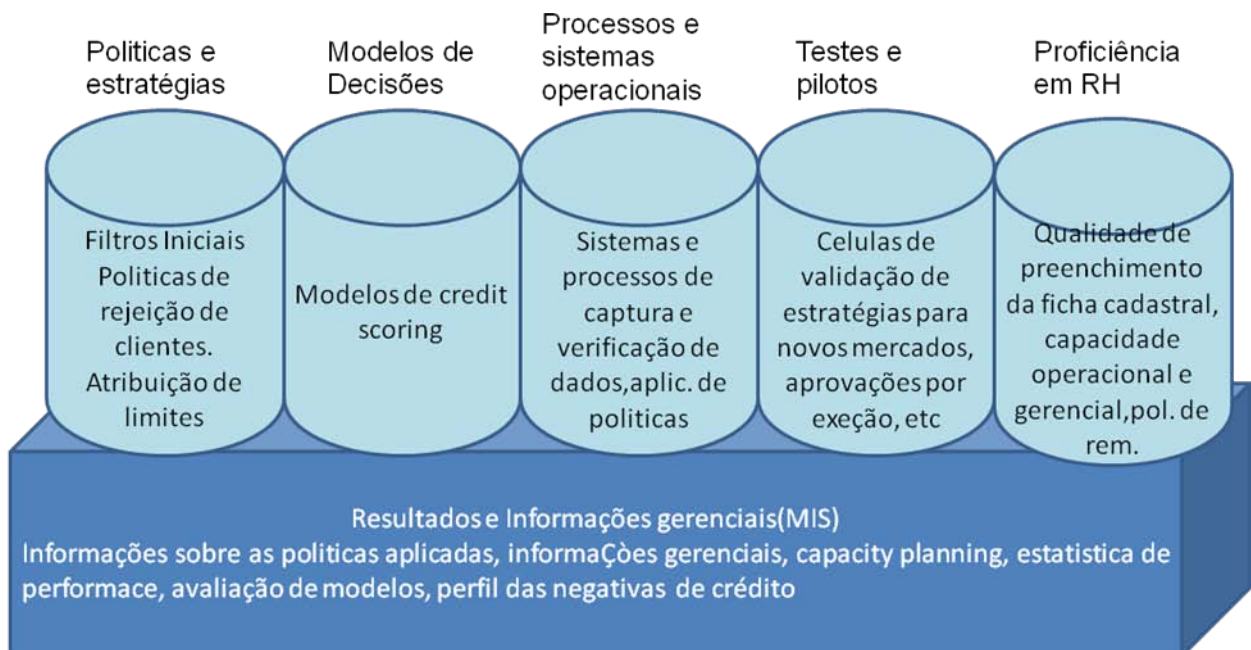
4.1) Começando assertivamente

Nessa fase do ciclo, é quando tudo que foi planejado começa a acontecer, por isso é fundamental que comece-se bem a experiência com o cliente e decisões tomadas com um grau de avaliação incorreto nessa fase vão refletir enormemente no resto do fluxo de crédito. Como exemplo, os custos da área de cobrança, que podem crescer muito por ter-se aceitado uma grande quantidade de clientes propensos a inadimplir na fase de iniciação.

4.2) Os pilares da iniciação

Segundo Fernando Manfio(2007) no seu livro, existem cinco pilares que devem ser lembrados quando vamos organizar a iniciação de crédito. Segue abaixo uma figura que explicita isso.

Figura 6 – Pilares de iniciação



Fonte: livro o Risco nosso de cada dia(Fernando Manfio)

Esses pilares separam bem cada fase da iniciação ao crédito e garantem que tudo que é fundamental deva ser tratado. Nas políticas de estratégia que vem a ser o primeiro pilar, devem estar contemplados os filtros de cada produto, da legislação vigente ou da estratégia. Por exemplo filtros como renda mínima, idade mínima, tipo de restrições internas e externas, como *bureaus* de créditos, regras de desvio para as centrais de crédito, ponto de corte dos modelos estatísticos, políticas especiais de aprovação para nichos específicos, políticas de aprovação de limite ou para certos valores concedidos e etc. Aqui garante-se que a estratégia da empresa seja cumprida tanto em termos de escolha do público-alvo como nos custos que devem ser aceitos.

Nos modelos de decisão encontram-se os modelos estatísticos também conhecidos por *credit scoring*. Esses modelos tem a função de classificar o proponente por um perfil de risco, ou qualquer outra função de avaliação de risco que queira se dar a eles, como propensão a fraude, propensão a financiar, a ativar entre outros. Cada vez mais usados para ajudar na decisão do crédito, melhorar a assertividade da decisão e reduzir custos nas centrais de crédito das empresas. Estes modelos ganharam o mercado e hoje em dia são muito utilizados.

Os processos e sistemas operacionais são sistemas cada vez mais robustos, que levam as decisões da política até a ponta, onde o consumidor está requisitando o crédito. A velocidade de resposta e a comunicação amigável com o usuário definem muitas vezes uma melhora na performance da concessão. Eles tem a responsabilidade da aplicação de toda a política definida, da gestão da informação que trafega e devem ser flexíveis para mudanças que deseja-se fazer. Um bom sistema operacional é fundamental para que o MIS seja alimentado de informações confiáveis no momento de verificar a performance das políticas de crédito que foram aplicadas.

Testes e pilotos são ferramentas fundamentais no ciclo de crédito para a aplicação de novas estratégias de crédito, já que para serem aplicadas a uma base de larga escala tem que haver a utilização dessa ferramenta a fim de certificar-se que a nova estratégia será aplicada com sucesso quando for utilizada para um número grande de consumidores.

Em resumo, pega-se uma pequena amostra para testar a nova estratégia desenvolvida e uma outra amostra será utilizada como controle, ou seja, não será feita nenhuma ação nessa base ao final de um período suficiente para poder se comparar a eficácia da nova política desenvolvida para aquela amostra.

Para uma iniciação de crédito bem sucedida, é importante que o capital mais importante no gerenciamento de crédito, o humano, tenha uma ótima qualidade, pois qualquer sistema inventado que não seja bem operado pelo homem, não terá eficácia.

O quinto e último pilar é o que ajuda a gerenciar todos os outros com informações objetivas sobre cada pilar, O MIS permite construir indicadores de performance operacional e indicadores de gestão da concessão, também é importante para mediar as mudanças periódicas na política que são realizadas pela equipe de crédito.

4.3) Fases da iniciação

Na fase de iniciação o fundamental é pensar no custo x benefício de todas as escolhas que pode-se realizar. Não é fácil tomar decisões nesse momento pois não existem caminhos que não sejam sinuosos. O que primeiro deve-se compreender é que faz-se necessário uma visão de *trade-off*, ou seja, temos limitações tanto de custo quanto de dinheiro nessa etapa.

Parte das políticas de crédito que são implementadas em várias empresas não diferem muito uma das outras, tem padrões parecidos, que são a parte cadastral e de cobrança de dados. Mas uma outra parte da política, a que define assuntos como modelos e confirmações de dados que serão realizadas, podem diferir muito dependendo do apetite para o risco, do produto, em suma, da estratégia a ser alcançada.

Na iniciação a utilização de novas tecnologias podem trazer um grande ganho de escala na qualidade do crédito concedido, mas ao mesmo tempo inviabilizar tempo e custo de toda uma operação. Essas escolhas sempre devem

ser pesadas e comparadas com o nível de risco que estaremos nos expondo com aquele produto.

A primeira etapa da iniciação é a ficha cadastal, no caso o preenchimento de informações, que no passado só tínhamos como fazer com o preenchimento de grandes formulários em papel e hoje em dia já se faz com sistemas. Este tipo de preenchimento só pode ser deixado de lado se já tivermos em mão listas de clientes que possamos carregar em nossos computadores, permitindo que dados já confirmados facilitem a vida dos clientes. O importante é estabelecer na ficha cadastral qual informação é importante para ser coletada. A tentativa de toda a empresa atualmente é sempre fazer a ficha cadastral com o mínimo possível de informação, já que sabe-se que o cliente não gosta de passar vários minutos preenchendo formulários de cadastro.

Nessa etapa o fundamental é coletar os dados que garantam possuir todos os dados necessários para o processo de concessão e também contato posterior com o cliente, inclusive para a manutenção de um relacionamento próximo com o cliente. Algumas empresas decidem por quebrar esse processo de coleta em duas etapas, mas de qualquer forma o trabalho terá que ser feito até para benefício de cada consumidor, pois a queda da inadimplência depende em muito da qualidade de uma ficha cadastral. O que importa no final é que o banco de dados daquele proponente tenha todas as informações que o ciclo de crédito necessita.

O objetivo de uma boa ficha cadastral não só para a avaliação do crédito, mas também para as etapas posteriores do ciclo, como cobrança manutenção e MIS. O mercado de crédito sempre afirma que o que se precisa do proponente é uma fotografia exata dele no momento da avaliação, com o máximo de informações necessárias, mas mais uma vez vale a pena lembrar que tempo e custo são limitadores nesse momento. O cliente acaba sendo o balizador nesse caso, se ele aceitar esperar e fornecer todas as informações que deseja-se receber naquele momento, pode-se ir em frente, pesando sempre sobre qual a necessidade dessa informação para a decisão de risco e o custoXbenefício de se requisitar esse dado, no final o equilíbrio dessas variáveis vai gerar uma política eficiente.

Ou seja, as informações podem ser muito úteis na ajuda da tomada de decisão, mas se elas não tem uma confiabilidade, ou o proponente nunca carrega

em mãos esses dados pode ser uma perda de tempo tentar obtê-las. Enfim, o equilíbrio é que buscamos, e devemos sempre pensar que o cliente é que deve nortear a busca da excelência. Ele não deve ter que se moldar a nossa vontade, mas nós é que devemos decifrar os seus anseios e desejos.

Após a ficha cadastral pede-se a documentação do cliente, tem-se que comprovar de alguma forma que um mínimo de informações são verdadeiras, mas isso com o advento da internet é cada vez um desafio maior para as empresas, pois muitas vezes o proponente não estará a sua frente para mostrar documentos que lhe garantam uma segurança nas informações.

O que é feito nessa fase é pedir comprovantes de documentação, comprovação de renda, comprovação de residência, informações de onde trabalha, informações sobre perfil (sexo, estado civil, etc) e referências pessoais, para tentar achar furos de fraude nas fichas.

Todas essas confirmações podem ser feitas hoje em dia através de softwares, que garantem uma confiabilidade maior ao processo, mas o custoXbenefício sempre aparece como uma escolha a ser feita.

Com informações do proponente em mãos, partimos para a busca de informações externas e internas sobre ele, tudo que seja útil para melhor classificar seu risco.

Segue uma lista abaixo de onde buscar tais informações:

- Consulta a Bureaus de crédito para conhecer seu histórico como tomador de crédito no mercado, ou seja, se ele tem algum problema no mercado e está negativado em alguma outra empresa que está habilitada a conceder crédito;

- Consulta a dados cadastrais mais disponíveis no mercado;

- Pesquisa nas próprias bases da empresa sobre informações do proponente, tentando identificar um comportamento sobre ele que auxilie na tomada de decisão, a não ser aqueles que consideramos clientes sem nenhum histórico. Algumas empresas de crédito por possuírem um grande base própria levam uma grande vantagem nesse sentido.

- Score de crédito é uma ferramenta já difundida no mercado é muito utilizada para classificar risco no momento da concessão, auxilia a separar estatisticamente clientes que historicamente tem um comportamento ruim de inadimplência com o mercado de crédito.

Com o risco já classificado, estabelece-se políticas para aquele produto por perfil e segmento em que ele se encontra, ainda entram as decisões subjetivas que fazem parte da vida e análises de garantias , que muitas vezes servem para aumentar os percentuais de aprovação. É só depois disso que se aprova ou não um crédito de um valor e prazo determinado ou de um limite estabelecido.

Esse é o fluxo macro de qualquer processo de aprovação de crédito que tenha que ser desenvolvido numa empresa, o diferencial de cada etapa do fluxo está em conseguir tirar o melhor de cada uma delas. Construindo melhores modelos estatísticos, conseguindo fazer checagens mais apuradas de dados, fazendo isso tudo em menor tempo, para que o cliente perceba o diferencial que a empresa tem.

Enfim, fazendo melhor que antes e que os outros para garantir que essa experiência seja de qualidade para o proponente. Mas nunca esquecendo que o custoXbenefício está sempre envolvido, qualquer melhoria no fluxo tem que gerar um ganho de performance, para justificar a mudança.

4.4) Qualidade de dados

Num negócio de concessão de crédito, a qualidade de dados é responsável por criar o diferencial. Quem tem os dados mais organizados e assertivos está sempre na frente da concorrência e concedendo um crédito mais adequado.

A qualidade da ficha cadastral é que garante que o fluxo de crédito tenha sempre um bom andamento. Empresas desse mercado que já perceberam esse fato gastam muito do seu investimento em treinamento de funcionários para garantir sempre uma excelência no preenchimento da ficha cadastral. Isto deve-se ao motivo que somos no Brasil totalmente dependente dos cadastros e se o cliente for novo na nossa base de dados isso se acentua mais ainda, já que não temos Bureaus

positivos no país, logo não podemos basear as decisões de concessão em comportamentos, mas só em cadastros.

Como já foi dito o treinamento nesse caso faz muita diferença , a forma de abordagem com o proponente, é que na maioria das vezes garante que os dados coletados vão ser úteis em todas as fases do ciclo de crédito. Como a tendência para o futuro é o contato pessoal cada vez ficar menor, hoje em dia toda a vez que temos a possibilidade desse contato, temos que realizá-lo com qualidade.

O contato bem feito é fundamental inclusive para a prevenção a fraude, pois o cruzamento de dados só é possível quando os dados são coletados com qualidade no momento da concessão. Nesse momento a entrevista é muito importante , pois um agente com habilidade pode inclusive conseguir pegar um problema enquanto conversa com o proponente.

Muitas vezes grandes problemas de perdas nas empresas são resolvidos quando temos um boa qualidade de dados, pois é com eles que pode ser analisado qual o perfil de clientes que mais está gerando perdas a companhia, mas sem isso fica-se correndo atrás de uma informação que nunca vai chegar.

4.5) Fraude

Um assunto importante a se tratar na parte de concessão é a fraude, muitas vezes incompreendida e confundida pelas empresas. Tem-se como hábito em alguma delas tratar fraude como um caso de inadimplência, mas fraude não pode ser confundida com inadimplência ela tem outra origem, outra causa.

A fraude ela pode ser considerada uma perda , mas ela está ligada a vulnerabilidade dos processos. Ela pode variar de produto a produto , alguns atraem a maior atenção dos fraudadores, pois tem seus processos ou características mais expostos a fraude. Contudo cada produto tem tipos de fraude diferentes um do outro, características que diferenciam a abordagem do fraudador. O problema é que o fraudador sempre está a frente da empresa no que diz respeito a fraude. Sempre que se fecha uma porta para a fraude é descoberto outra logo em seguida.

As políticas de crédito tem sempre parte delas voltadas para a detecção de fraudes, inclusive em suas mesas de análises de propostas. Além disso, softwares robustos foram montados no mercado para detectar padrões e perfis de fraudes que possam ser identificados e previstos antes até que aconteçam. O problema é que nem sempre é possível chegar a tempo.

Os processos e funções a serem estruturados para minimizar o efeito das fraudes são: a prevenção, a detecção, a repressão e a análise. Essas quatro funções permitem avaliar os processos na abertura do crédito na recorrência e na tentativa de reprimir fraudes que são similares. Além disso, com essas funções, montam-se as fichas negras, em que tenta-se bloquear e identificar endereços já conhecidos por serem utilizados para fraude.

A fraude é uma atividade inerente a iniciação e a manutenção, dependendo sempre do produto. Nos produtos de prazo fixo (CDC, EP) a fraude se concentra na iniciação e todo o efetivo de bloqueio dela tem que ser realizado nesse momento, já nos produtos com limite aberto (Cartão de crédito) a fraude se concentra nas duas etapas se não for identificada no início, certamente acontecerá no momento da manutenção, gerando um trabalho de repressão a essa fraude.

As perdas relacionadas a fraudes são separadas dos índices de inadimplência, analisadas e classificadas em separado, pois as estratégias entre as duas é bastante diferente. Na inadimplência a análise é feita sobre a ótica de risco x recompensa, logo analisa-se melhores ganhos com cada perda que tivemos. No caso de fraude não existe recompensa para ela.

O ciclo de vida de uma fraude com já foi mencionado pode ser dividido em :

-Prevenção

-Detecção

-Repressão

-Análise

5) Manutenção ao crédito

Como podemos perceber na etapa de iniciação do ciclo de crédito, o investimento para começar uma experiência de crédito com o cliente é grande, por isso a fase de manutenção de crédito deve ter uma grande importância para qualquer empresa.

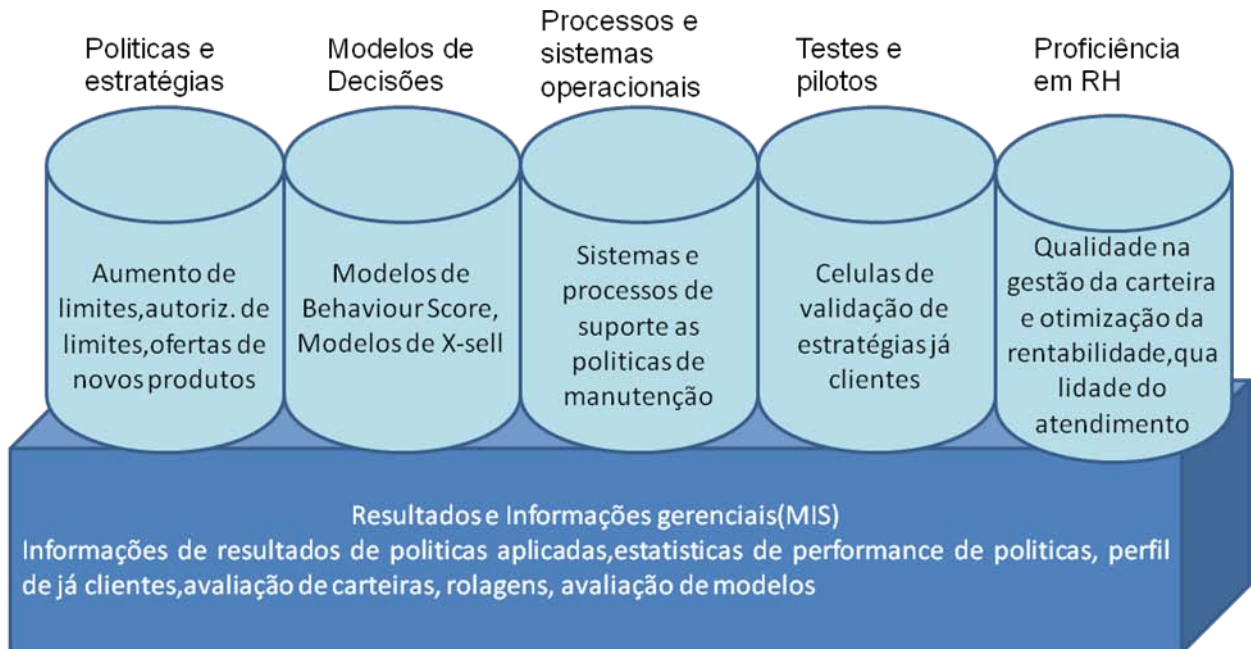
O problema é que nem todas as empresa estão voltadas a essa prática e acontece o fato que os clientes após um longo investimento inicial vão embora.

Mas para as que percebem essa importância a manutenção dos clientes tem vários benefícios incluídos, é nessa etapa que começa a se gerenciar a inadimplência da carteira e sua lucratividade, a se avaliar produtos mais adequados ao perfil do cliente, ajustar os limites do cliente periodicamente, entre outras práticas. Com a manutenção, começa-se a usar uma ferramenta muito mais útil para as tomadas de decisão em crédito que é o comportamento do cliente.

Na etapa de manutenção é possível utilizar softwares que serão capazes de gerenciar diferentes estratégias desenvolvidas para os clientes e mais adequadas ao perfil de comportamento dele. Com isso, será possível a maximização dos lucros, a melhora no relacionameno com o cliente e um investimento maior nos clientes que trazem menor perda.

5.1) Os pilares da manutenção do crédito

Figura 7 – Pilares de manutenção



Fonte: O risco nosso de cada dia(Fernando Manfio)

Como a etapa de iniciação, segundo Manfio(2007) a etapa de manutenção também possui cinco pilares que devem ser observados quando examinamos esse assunto.

O primeiro é a parte de políticas e estratégias, na manutenção, políticas de aumento de limite para cada produto, políticas de autorização de utilizações, estratégias de gestão do risco total, prevenção e detecção a fraude, oferta de novos produtos entre outros ,ou seja, todas as decisões que envolvem o fato de já conhecermos o comportamento de consumo do nosso já-cliente.

No segundo pilar de modelos e decisões, o *Behaviour Score*, é um modelo que já se diferencia do usado na etapa de iniciação o *credit score*. O *Behaviour Score* classifica o proponente pelo perfil que escolhe-se para ele, variáveis como: paga ou não, fraudada ou não, consome ou não e etc. No *Behaviour* temos o

comportamento do cliente em nossas mãos e podemos com isso construir ferramentas mais poderosas de previsão e relacionamento.

Com um modelo de *Behaviour Score*, uma determinada política ou estratégia pode ser aplicada de forma segmentada, utilizada olhando o perfil de cada cliente e aumentando a chance de maximizar o lucro e diminuir a perda.

No terceiro pilar, os processos e sistemas operacionais, ficam mais complexos, os dois lidam com um gama maior de informação que é o comportamento de cada cliente, e com isso são construídos para darem suporte as políticas de manutenção e atendimento ao cliente e também para gerenciarem as estratégias construídas.

No quarto pilar de teste e piloto, na etapa de manutenção, essa prática é bastante usada, pois mais estratégias são desenvolvidas para testes de novas idéias que maximizem os resultados melhorando o relacionamento com o cliente e como estamos falando de um risco massificado, a todo momento é fundamental que se teste antes de aplicar numa base de larga escala para o erro também não ser multiplicado.

No quinto pilar que é a qualidade do material humano envolvido na tentativa de manter o cliente, é muito importante a atenção da empresa para esse fator, pois informações incorretas ao cliente, atrasadas e o não atendimento de suas necessidades nessa fase fazem a etapa de manutenção um destruidor das carteiras adquiridas na iniciação e quem tem o contato direto com os clientes sempre será a ponta.

Podemos então perceber que uma negligência com esse pilar só irá aumentar o problema. A parte de MIS é fundamental como é na iniciação, para mensurar se as políticas e estratégias formuladas na manutenção estão tendo os resultados conforme o esperado. Deve-se avaliar os modelos de *Behaviour Score* que foram construídos para essa etapa, a fim de saber se ainda estão encontrando os melhores clientes para as estratégias.

Todas as novas informações referentes geradas na etapa de manutenção tem que ser controladas já que são muito específicas dessa etapa e se diferenciam muito da etapa de iniciação.

5.2) Diferenças entre Concessão e Manutenção

Como foi percebido acima existe sempre uma diferenciação entre concessão e manutenção, inclusive modelos estatísticos são construídos de forma diferente para os dois, na concessão usa-se os de *Credit Score*, já na Manutenção os de *Behaviour Score*.

Isto se deve porque na concessão, só temos as informações cadastrais de cada cliente e já na manutenção temos as informações comportamentais dele, como ele gasta seu limite, em que lugares, qual o dia que mais gasta e por aí vai. Logo abre-se a discussão se num momento que nos deparamos com um novo cliente seria aconselhável utilizar qual dos dois tipos.

Essa pergunta não tem uma resposta definitiva, mas o importante é que as informações de comportamento sempre são muito úteis na hora de conceder um crédito ou de traçar o perfil de abordagem de um cliente, pois garantem uma certeza maior sobre o que aquele grupo na sua maioria gera de perdas ou gosta de consumir, o que nos permite fazer políticas e estratégias ajustadas a cada um.

5.3) As principais características para realizar a manutenção

Administração de limites, é um ponto da manutenção que como já foi falado anteriormente muda com o conhecimento do comportamento do cliente. Agora com esse conhecimento, é possível construir estratégias de aumento ou diminuição de limites baseado na classificação de risco que atribuímos a esse cliente.

Mas que ferramentas utilizar para isso?

Para administrarmos limites teremos que poder separar em grupos os clientes através de uma classificação de risco, para podermos oferecer-lhes diferentes estratégias,

Só é possível essa classificação se utilizarmos modelos de Behaviour Score ou árvores de decisão. Através dessas duas ferramentas estatísticas é possível separar a base de clientes em grupos, que determinem um maior lucro e uma menor perda e grupos que geram uma menor lucro e uma perda maior. Quando tivermos essa matriz construída em mãos, será possível determinar estratégias para cada público.

Figura 8 – Matriz para gerenciamento de limites

Matriz de Administração de limites

Lucro/Perda	Menor Perda	Maior Perda
Maior Lucro	Baixo risco	Médio risco
Menor Lucro	Médio risco	Alto risco

Fonte: Elaborado pelo autor

Com uma matriz com essa acima montada, uma empresa começa a fazer suas escolhas, onde deseja maximizar seus lucros e minimizar suas perdas e vai agrupando os clientes nesses quadrantes. Com isso, periodicamente eles sofrem uma revisão para a verificação de alteração na sua classificação.

A parte de autorizações de compras também é um momento em que o risco do cliente pode ser reavaliado a cada momento que ele usa o produto. É um processo muito usado para a gestão da inadimplência e da fraude. Não pode esquecer-se aqui é que manter a comunicação com o cliente é fundamental, para que ele possa programar sempre as compras que irá fazer e não chegar na hora da compra achando que tem um limite que já não tem mais.

Outro ponto importante na manutenção é um processo muito utilizado no meio de crédito é que chamamos de x-sell ou venda cruzada, ele é muito útil para as empresas que possuem uma base e clientes próprias, conhecem o comportamento desse cliente e conseguem avaliar novos produtos que interessariam a ele. Com isso, elas trabalham essas bases e as filtram deixando somente os clientes que estão dentro do perfil que ela imagina para aquele produto.

Para as que não possuem existe sempre a possibilidade de adquirir bases externamente e fazer esse mesmo processo.

A venda cruzada é um excelente meio de alavancar vendas mantendo a inadimplência baixa, já que os clientes que são oferecidos os produtos, são aqueles que a empresa já conhece o seu comportamento de bom pagador.

Uma central de relacionamento com o cliente é um dos papéis fundamentais na etapa de manutenção de crédito, não esperar só que o cliente entre em contato com você, mas estabelecer grupos com perfis de consumo e gosto parecido e oferecer o produto certo para esses cliente. Além disso, ter a capacidade de mostrar a esses clientes que seu produto tem diferenciais em relação a concorrência. O problema é que a maioria das empresas hoje trabalha esse canal de forma incomoda para o proponente e isso acaba criando um estigma para as ligações desse tipo.

Por fim o que pode ser conseguido com a fase de manutenção também é uma cobrança mais eficiente, que consiga prever os movimentos em direção a inadimplência que o cliente está tomando.

Oferecer refinanciamentos, lembrar do débito antes do dia de vencimento e ainda usar os modelos estatísticos que preveem quem tem mais chance de atrasar uma fatura, são ferramentas que se bem utilizadas podem fazer uma grande diferença nos números finais de inadimplência.

6) A cobrança de crédito

A cobrança muitas vezes não é encarada de uma maneira correta. Ela tem a capacidade de alterar estratégias de crédito, recuperar clientes perdidos e indicar um novo rumo para outras etapas do fluxo de crédito.

Quando chega-se a etapa de cobrança no fluxo de crédito, é porque o proponente já passou por todas as fases anteriores e os investimentos nele foram altíssimos, por isso não deve-se ignorar um investimento desse porte. A cobrança tem a função estratégica importante, não só para ela, que é a de recuperar esse cliente para que ele possa voltar a ser um usuário do nosso sistema.

Há muito tempo empresas terceirizadas descobriram que as financeiras tinham uma grande dificuldade de atuar na área de cobrança e um mercado considerável criou-se no país, levando a uma profissionalização acentuada nesse mercado. Com o crescimento do mercado de crédito o montante das carteiras que deve ser cobrado também cresceu e com isso as empresas terceiras passaram a participar como stakeholders importantes no meio da cobrança.

Dessa forma, os investimentos feitos nessa área para que a forma de trabalhar o cliente fosse mais eficiente, foram enormes e hoje tem-se diversas ferramentas e técnicas de cobranças que são utilizadas no mercado.

Vamos ter contato abaixo, como se organizam essas ferramentas para atingir um maximização do retorno desses valores e como a cobrança fornece subsídios para o re-planejamento do crédito, em muitas vezes, até com mais lucratividade do que anteriormente.

6.1) Os pilares da cobrança

Como nas outras etapas do ciclo de crédito, também deve ser feito uma segmentação das etapas operacionais das atividades da cobrança para entendimento de cada ponto importante nessa etapa.

Nas políticas estratégicas, são estabelecidas políticas de bloqueio de limites, estratégias de cobrança por probabilidade de recebimento, valor, prazo, oferta de produtos de recuperação, acordos de terceirizações e qualquer outra segmentação chave para um controle mais eficiente.

Outro ferramenta importante na cobrança é o fator de provisionamento de perdas de crédito, ele é muito usado pelas instituições financeiras, para prever as perdas de crédito que uma carteira vai gerar com o seu saldo a receber, já que nunca uma carteira terá cem por cento de seus devedores pagando todos os débitos. Com isso o Banco Central dividiu o risco de não receber em faixas e os classificou para os bancos realizarem um provisionamento sobre elas. Foi a resolução 2682, que regulamentou essa atividade. A resolução do Banco Central estimula um provisionamento mínimo, que os bancos podem seguir ou caso acreditem ser necessário podem mais conservadores. É conhecido no mercado como **Provisão de Devedores Duvidosos** ou pela sigla PDD. Esses valores devem sempre ao final de cada mês serem informados ao Banco Central para que este controle o risco de todas as carteiras das instituições financeiras do país.

Em cobrança também existem modelos estatísticos próprios para essa atividade, eles são conhecidos como *Collection Score* e podem ser usados também o método de árvore de decisão quando a empresa não tem nada tão desenvolvido.

A função do *Collection Score* é classificar os proponentes por grupos de probabilidade de recuperação, para que uma determinada política ou estratégia possa ser utilizada com mais eficiência. Também são baseados em informações de comportamento, como o *Behaviour Score*, e algumas vezes em ações de cobrança realizadas na empresa no passado.

A parte de Processos e sistemas operacionais, é a parte onde é possível realizar um trabalho diferenciado. Definir prazos para começar a cobrança, o que cobrar, quando, como e se é necessário terceirizar as atividades. Deve-se avaliar a interface entre a empresa e um escritório terceirizado e se as informações que estão trafegando estão certas e prontas para se fazer alguma análise.

No pilar de testes e pilotos em cobrança, está é uma ferramenta fundamental para encontrar oportunidades, constantemente são aplicadas novas estratégias de

cobrança sobre os proponentes para que sejam testadas novas formas de se alcançar de forma mais eficiente os devedores.

A qualidade do material humano, é um fator importantíssimo na cobrança, pois a abordagem e o esclarecimento do proponente é que vão fazer que os resultados de recuperação sejam melhores. Nessa fase a definição da remuneração fixa por cliente cobrado e a variável podem fazer a diferença no trabalho das acessórias.

Na parte de MIS, os indicadores de cobrança são fundamentais para a apuração do sucesso das estratégias e da performance dos profissionais envolvidos. Indicadores como os de políticas aplicadas, perfil de inadimplentes, avaliação das carteiras, rolagens, avaliação dos modelos e PDD, são fundamentais para avaliar e dar um norte a operação.

6.2) O que é um inadimplente?

Tem-se a idéia em muitos lugares que uma pessoa que atrasa seus compromissos financeiros está usando de má fe, mas as empresas que usam exatamente a lógica inversa no mercado é que estão tendo mais eficácia na recuperação dos créditos.

O conceito moderno de inadimplente não tem a ver só com a recuperação dos valores devidos, já que uma pessoa inadimplente, não pode ser confundida com um fraudador, ele na maioria das vezes é uma pessoa que na verdade ou perdeu renda ou se descontrolou nos gastos, mas não tinha a intenção de deixar de pagar quando assumiu aquele débito.

Isso não facilita a vida de quem vai ter a missão de cobrar , pois ele terá que usar de muita habilidade para poder cobrar a dívida, mas em pesquisas recentes foi percebido que 7 em cada 10 devedores tem a intenção de pagar, ou seja, a maioria dos casos.

O que as empresas devem perceber é que o inadimplente se for aplicada uma estratégia correta sobre ele, pode ser um ótimo cliente, pois é ele quem

costumeiramente precisa tomar crédito, vale lembrar que crédito é um negócio de risco e sem inadimplência não teríamos risco e sem risco nunca teríamos negócio.

O que deve-se aprender é como recuperar esse cliente para o mercado, para que ele continue participando da economia e gerando lucro para as empresas.

7) Os modelos estatísticos para crédito

Os Modelos estatísticos começaram a ser utilizados em crédito no intuito de melhorar a qualidade das decisões tomadas, no caso dar-se crédito ou não. Percebeu-se que estudando o histórico de grupos de pessoas, eles traziam uma previsibilidade sobre as ações delas. Ou seja, um grupo de pessoas poderia ser identificado com maiores chances de tornar-se inadimplente do que outro grupo de pessoas com uma característica diferente.

Quando colocado em prática, foi percebido que se fosse usado o modelo para auxiliar na tomada de decisão, estas ficariam mais assertivas do que uma decisão tomada de forma subjetiva por um analista, e poderia-se economizar em custos com mão-de-obra.

Mas como um modelo pode realmente ajudar uma empresa de crédito a tomar uma decisão mais correta?

A realidade é que o ser-humano já tem uma capacidade muito desenvolvida de tomar decisões. Desde o início do homem ele teve que fazer ponderações sobre que próximo passo daria para conseguir chegar ao objetivo traçado. Sendo assim, desenvolvemos essa ferramenta própria durante milênios de anos, tornando nossa mente uma máquina de tomar decisões rápidas. Porém existem limitações em nossa capacidade de análise e por isso novos sistemas tornaram-se mais eficientes no tempo, deixa-me explicar.

Um acontecimento bem comum na vida de todos é a dúvida sobre se vai chover quando tem-se que sair de casa de manhã. Avalia-se as condições do tempo, nuvens, lê-se os jornais, olha a televisão ou até outros dados em que se

possa confiar. Com isso esta-se criando um banco de dados para tomar-se uma decisão, é o mesmo principio do score. Por isso uma ficha cadastral torna-se tão importante para uma empresa de crédito e é com os dados dessa ficha ,que consegue-se tomar uma decisão mais acurada. O modelo de *score* precisa sempre dessas informações se não ele pode tomar decisões em cima de informações incorretas.

Mas se já temos em nossas mentes um modelo ambulante, porque não utiliza-las ao invés de um computador?

É simples com a complexidade dos computadores modernos, os modelos usados em crédito hoje em dia chegam a ter milhares de variáveis numa base de desenvolvimento para depois chegar numa fórmula estatística de decisão. Então fica evidente que a velocidade e capacidade de absorver informação dessas maquinas não tem comparação a mente humana. Acabamos sendo todos superados a medida que o computador foi ficando com uma capacidade enorme de fazer vários cálculos complexos ao mesmo tempo. Isso tornou o modelo um ferramenta imprescindível no crédito massificado, pois a sua capacidade de predição, diminuição dos custos e aumento de objetividade nas decisões são tremendas.

O resultado das fórmulas dos modelos é uma pontuação para cada cliente e quanto maior a pontuação, maior a chance de nos pagar.

Como funcionam esses modelos na prática é o que vamos aprofundar a partir de agora.

Os modelos de *risk-score* tem sempre três pontos principais a seguir: analisar características do cliente, atribuir estatisticamente pesos a essas características e traduzir a probabilidade de o cliente tornar-se mau(inadimplente no caso de crédito).

É importante dizer que a estatística não é uma conta exata, ela trabalha em cima de probabilidades, logo alguns clientes identificados como mau, na verdade nunca se tornarão realmente maus e o contrário também. Mas isso sempre deve estar dentro de uma margem de erro já calculada. Por isso que todo modelo tem que ser monitorado para ser sempre calculado a sua acurácia.

Muitas pessoas identificam nos modelos as altas taxas de rejeições de proponentes que acontecem no mercado de crédito, mas deve-se sempre lembrar que modelos de risco não rejeitam ninguém, eles só classificam, são as decisões tomadas pelas pessoas que controlam a política de crédito é que escolhem o nível de rejeição aceitável.

7.1)Tipos de Modelos

Os modelos estatísticos de crédito , podem ser divididos em dois tipos, os que utilizam as informações que ele possui no momento e os modelos que utilizam um histórico de comportamento do cliente.

Os modelos de *credit score*, são modelos desenvolvidos para funcionar olhando fatos que ele conheceu no momento em que foi requisitado, como se ele pegasse uma fotografia do cliente e com base nas informações que estão disponíveis somente naquele momento, ele tivesse que gerar uma classificação. Acabam usando basicamente as informações da ficha cadastral do cliente e os dados das consultas aos *Bureaus* de crédito(exemplos são SERASA e SPC).

Já os modelos de *Behaviour score* e *Collection Score*, são modelos que se baseiam no histórico de comportamento do cliente, eles usam históricos de consumo de cada cliente ou qualquer comportamento que ele tenha para gerar uma classificação , por isso possuem mais capacidade de acertar na classificação, pois é como se conhecessem melhor a pessoa que estão analisando.

Cada modelo então acaba se adequando a cada etapa do ciclo de crédito,utiliza-se muito os de *credit score* na etapa de iniciação para clientes novos , por não ter muita informação quando o proponente está pedindo crédito. Na etapa de manutenção, como já se conhece o comportamento do cliente , é possível utilizar o modelo de *behaviour score*.

Na etapa de cobrança do ciclo de crédito, acontece o mesmo do que na etapa de manutenção, como já se conhece o comportamento de pagamento do proponente, é possível construir um modelo com essas informações.

O fato é que para desenvolver-se um modelo eficiente alguns aspectos são importantes:

- Experiência no negócio, por experiência entende-se informações e resultados no tempo
- Conhecer bem o produto, sem conhece-lo não pode-se desenvolver bem um modelo.
- Ter experiência em desenvolvimento de modelos
- Banco de dados com informações confiáveis
- Sistemas operacionais adequados para utilizar-se nessas decisões
- Aculturação da empresa. As barreiras sempre serão grandes quando implanta-se um modelo, a compreensão de todos sobre os benefícios dessa ferramenta são fundamentais para todos remmarem para o mesmo lado.
- Compromisso da alta gerência
- MIS e sistemas estabelecidos
- Validações periódicas
- Macro ambiente estável

7.2) O desenvolvimento de um modelo de credit score

Nessa parte o assunto de desenvolvimento de um modelo de *credit score*, vai ser mais detalhado.

Pode-se afirmar que um modelo começa sendo construído com a análise das características do cliente e da operação também, a atribuição de pesos a essas características e a mensuração da probabilidade de um cliente tornar-se “bom” ou “ruim”.

O trabalho começa com a definição de uma amostra representativa dos clientes que se tornaram clientes, que tenham um período de desempenho suficiente para terem se tornado bom ou mau. Mas esse conceito de bom ou mau vai variar de produto a produto, pois cada carteira tem um tempo diferente de maturação.

Como exemplo, pode-se pensar num modelo que precisa ser desenvolvido, pega-se uma amostra representativa com doze meses para tirar-se o efeito de qualquer sazonalidade na amostra e depois observa-se doze meses dessa amostra para poder-se definir os bons e maus da amostra. Em suma, precisa-se de uma base de dois anos de idade para poder-se desenvolver um modelo de *credit score*. Desse modo, é possível identificar as características mais frequentes dos proponentes que se tornam bom e mau com o tempo.

Uma fato que o desenvolvedor do modelo deve ficar atento é aos filtros na política de crédito que existiam na época da amostra, para que se possa validar a população passada com a atual na hora de aplicar o modelo. Além disso, estratégias de crédito na época da amostra escolhida também devem ser detalhadas para o cálculo do seu impacto.

Por exemplo, se uma estratégia de crédito não permitia a aprovação de clientes com baixa renda, a amostra não terá proponentes de baixa renda praticamente, logo qualquer modelo voltado para esse público, poderá resultar em resultados não representativos.

Outro ponto importante é que deve-se sempre validar, comparando a população de ontem, da base, com a de hoje e certificar-se de que são populações são similares (testes de KS1 são realizados com esse intuito como veremos a frente). Esse é o motivo que as empresas guardam em confiáveis bancos de dados os clientes que foram rejeitados ao longo dos meses.

Essa prática também vale para casos de mercados desconhecidos pelas empresas, para desenvolver um modelo sobre esse público terá que se esperar um tempo até que se possa extrair uma amostra desse novo público e conseguir verificar qual deles irão tornar-se bom ou mau.

Essa logica é simples, um modelo de previsão estatística não cria informação, ele precisa dela para poder prever qualquer coisa, se não possuir na amostra casos que estamos querendo prever, será impossível tirar conclusões sobre ele. Ou seja, será impossível o modelo de previsão separar bons e maus no final do desenvolvimento.

É importante detalhar-se o conceito de bom e mau que pode variar dependendo da situação. Na verdade, muitas vezes o que é bom cliente numa empresa, pode não ser na outra e o mesmo serve para o mau cliente. Essas definições são sempre resultado de políticas internas de inadimplência de cada empresa.

Pode-se dizer que a maioria do mercado utiliza os 60 dias de atraso no pagamento como forma de definir o que é mau ou bom. Mas isso não é uma regra encontra-se em outras empresas a definição de mau ou bom sendo feita com 90 dias de atraso. Isto pode variar em função das taxas de rolagem que cada produto possui, ou seja, quando um cliente ainda pode ser recuperado de forma lucrativa.

Essa variação ocorre devido a característica do negócio envolvido, por exemplo em cliente com valores e prazos de empréstimo curtos, um atraso de 60 ou 90 dias já pode indicar que esse cliente não será mais lucrativo, agora com clientes com prazos mais longos e valores elevados o ponto de lucratividade pode mudar e a definição de bom e mau acabar sendo alterada.

Com todas essas fases anteriores já resolvidas, passa-se a uma fase de bastante importância e inteligência do negócio que é a análise e preparação das variáveis para fazerem parte da fórmula final do modelo.

Os dados da base serão avaliados em termos de qualidade, representatividade, se fazem sentido para o negócio e se tem lógica. Depois são avaliadas as variáveis e se precisar combinadas, para a elaboração das variáveis finais que entrarão no desenvolvimento do modelo.

Nesse momento o especialista se aplica a escolher a técnica estatística que melhor se adequa ao modelo que ele deseja desenvolver. Pode-se usar regressão linear, regressão logística, qui-quadrada e redes neurais. O importante é ter em mente nesse trabalho, a capacidade dessas técnicas estatísticas em separar de forma

eficiente os clientes bons e maus e desse modo tornar-se um ferramenta imprecindível para as empresas que desejem trabalhar no ambiente do crédito massificado.

7.3) Aplicando um modelo de *credit score*

Com a formula já desenvolvida, é possível para cada novo proponente ter uma pontuação de acordo com o peso da variável que entrou no modelo.

Segue abaixo um exemplo de como funciona uma atribuição desse peso:

$$\begin{array}{rcccc} \text{Sexo Feminino} & + & \text{Solteiro} & + & \text{entre 18 e 25 anos} \\ & & & & \\ +30 & & -10 & & -15 & = & 5 \text{ pontos} \end{array}$$

Essa é uma forma simplificada de como um modelo pontua variáveis que entraram na fórmula do modelo. Geralmente as fórmulas carregam de 20 a 100 variáveis em suas formulas, mas isso vai variar de acordo com a representatividade dessas variáveis na discriminação de bom e mau.

Com a capacidade de pontuação de cada cliente calculada, acaba sendo possível separá-los por classes de risco. Essas classes, se estiverem discriminando risco, conseguem separ o risco dos clientes. Segue abaixo uma tabela que mostra como fica essa matriz que separa o risco de cada cliente.

Figura 9 – Discriminação do risco

Matriz de separação de risco

Classes de pontuação	Se tornaram
1 a 20 pontos	90% maus e 10% bons
21 a 40 pontos	70% maus e 30% bons
41 a 60 pontos	40% maus e 60% bons
61 a 80 pontos	10% maus e 90% bons

Fonte: Elaborado pelo autor

Isso significa que no passado os clientes que tivessem sido pontuados nessas classes acima, teriam tido os respectivos percentuais de mau e bom dessas respectivas classes. Ou seja, para cada cliente que tentasse tomar crédito na empresa que desenvolveu esse modelo e foi pontuado na classe 1 a 20, ele teria a chance de se tornar 90% mau e 10% bom.

Essa pequena matriz é o resultado prático que levou a maioria das empresas do mercado a adotarem modelos de previsão estatística. Com esses percentuais claros, fica muito mais seguro, objetivo e com custos menores, trabalhar com esse tipo de ferramenta, do que utilizar muitas vezes a avaliação subjetiva de um analista.

Uma desvantagem do modelo é que como ele trabalha com previsibilidade, os proponentes ainda não se tornaram maus e isso traz uma dificuldade de explicar aos analistas e gerentes que trabalham na ponta a vantagem de rejeitar um cliente que ainda não é inadimplente. Em algumas situações inclusive eles conhecem o cliente, tem informações de risco que não fizeram parte do modelo e poderiam alterar a classificação de risco, porém nesse caso é possível trabalhar com

exceções e marca-las para posterior acompanhamento. A única coisa é que deve-se sempre manter essas práticas controladas, a experiência da ponta é sempre importante para futuros ajustes dos modelos, mas as informações tem que ser validadas para ter sua verdade comprovada.

7.4) Desenvolvendo modelos de *Behaviour Score*

Uma diferença clara no desenvolvimento de um modelo de *behaviour score* para um modelo de *credit score* está no tipo de informação utilizada, no *Behaviour* trabalha-se com informações de comportamento, que podem alterar-se mês a mês.

Mas continua sendo um objetivo no modelo de *Behaviour* a definição de bom e mau cliente. Ou qualquer outra pretensão de comportamento que queira-se prever. No caso ativação, compra, fraude e etc.

A técnica para montar a amostra continua sendo a mesma, tem que se voltar ao passado para buscar os perfis a serem identificados.

Ou seja, observa-se os perfis por meio de seu comportamento no passado, encontram-se as variáveis que influenciam o comportamento dos proponentes e aplica-se aos clientes de hoje, prevendo um comportamento similar no futuro, logo o conceito é igual, porém como está lidando-se com comportamento, e não uma fotografia do cliente, não com variáveis estáticas, e sim informações que se modificam a cada mês, a cada mudança no comportamento dos clientes.

7.5) Comparação entre os dois tipos de modelos

Um ponto já muito discutido nesse trabalho é que modelos de *credit score* e *Behaviour score* tem uma diferença fácil de se identificar, que é o tempo. O CS(*Credit score*) trabalha com informações fixas já o BS(*Behaviour score*) trabalha com informações dinâmicas.

Esse fato cria outras diferenças entre os dois, a capacidade de discriminação do BS acaba sendo maior, pois tem uma atualização maior das variáveis utilizadas nesse tipo de modelo.

Quanto mais um público altera o seu perfil, menos o modelo conseguirá refletir a previsão realizada para este público. Logo, o CS se for feito sobre um período económico de grande alteração, pode acabar perdendo a sua capacidade de discriminação por não estar prevendo essas mudanças.

Um procedimento que atenua esses problemas, é a utilização de modelos internos e externos de CS para a classificação de risco dos clientes.

Isto se deve as diferentes classificações de risco que um mesmo proponente pode ter quando comparado os dois modelos de CS. O motivo é que o modelo interno, pode ter sido desenvolvido numa base do mercado de eletrónicos e o cliente por acaso ser um bom pagador e sua classificação de risco vai ser boa. Já o modelo externo, foi construído numa base com mercados diferentes do outro, como farmácia e supermercados e nesses mercados o cliente não cumpre suas obrigações e sua classificação será ruim. Desse modo a utilização dos dois modelos resultara numa classificação de risco mais realista e segura para uma decisão a ser tomada.

7.6) Monitorando os modelos

Depois que começa-se a utilizar o modelo como forma de tomada de decisão, é preciso o desenvolvimento de formas de monitoração dele, não é possível utilizar modelos sem saber se eles estão dentro da expectativa que tinhamos na fase de desenvolvimento.

Foi com essa ideia que se desenvolveram-se ferramentas que avaliam se o modelo continua tendo um performance suficiente para continuar a ser utilizado.

Chama-se de KS o relatório para avaliação desses modelos. Eles podem ser separados em KS1(avaliação do perfil da população) e KS2(avaliação da discriminação final do modelo).

KS1:

O indicador KS1 foi desenvolvido para calcular a aderência, é um indicador que não mede a performance do modelo, ele indica na verdade se a população em que foi feito o modelo se alterou ou não, ou seja, se o modelo está sendo aplicado no mercado para qual ele foi desenvolvido. Caso contrário, existem grandes possibilidades de ele não estar mais discriminando risco.

Este índice funciona comparando a distribuição de entrada de propostas observadas no desenvolvimento, com a entrada de propostas obtidas em safras mais recentes, com isso, mede-se a diferença entre a entrada atual de propostas e o desenvolvimento do modelo.

Nesse estudo, o que se deseja é a semelhança da população de desenvolvimento do modelo e a população em que o modelo está sendo aplicado. Quanto menor a diferença entre a população melhor, ou seja, quanto menor o KS1 melhor.

KS2:

O KS2 indica o cálculo da performance do modelo, ou seja, se a separação de bons e maus está coerente com o que esperávamos na fase de desenvolvimento. Ele tem dois objetivos:

- Verificar o quanto o modelo consegue discriminar os maus proponentes dos bons.

- Nesse caso, quanto maior for o KS2, melhor. Ou seja, o modelo está conseguindo atribuir valores de score mais baixos para os maus proponentes e valores de score mais altos para os bons proponentes.

7.7) O ponto de corte

Na verdade, até agora viu-se a capacidade dos modelos em classificar os riscos de cada cliente, mas eles não dizem quem deve ser rejeitado ou aprovado nas empresas, isso é de responsabilidade das políticas de crédito de cada empresa.

O ponto de corte de cada empresa é baseado em função de variáveis que não estarão nos modelos, mas são muito importante estrategicamente para cada negócio. Mas porque chama-se ponto de corte? Porque a partir de uma classe de risco todos os proponentes que ficarem acima dela serão negados e todos os clientes que ficarem abaixo, serão aprovados. Conforme tabela abaixo.

Figura 10 – Ponto de corte

Classes de pontuação	Se tornaram
1 a 20 pontos	90% maus e 10% bons
21 a 40 pontos	70% maus e 30% bons
41 a 60 pontos	40% maus e 60% bons
61 a 80 pontos	10% maus e 90% bons

Diagrama de agrupamento:

- Classes 1 a 20 pontos e 21 a 40 pontos: Aprovados
- Classes 41 a 60 pontos e 61 a 80 pontos: Rejeitados
- Classificação 21 a 40 pontos: Ponto de corte

Fonte: Elaborado pelo autor

Fatores como contratos com parceiros, necessidade de rentabilização, apetite para riscos maiores ou menores percentuais de rejeição, são algumas das principais variáveis que modificam o ponto de corte que cada empresa adota.

A maximização dos lucros é sempre um variável que deve nortear a decisão de ponto de corte, sabendo se cada classe de risco será capaz de gerar lucro ou prejuízo para o negócio, será possível tomar decisões baseando-se em números objetivos, com capacidade de serem defendidos perante aos gestores e no longo prazo uma variável causadora de melhora nos resultados da companhia.

Pontos de corte podem ser segmentados, em muitos casos a taxa de inadimplência é diferente dentro de um mesmo modelo para perfis diferentes. Desse modo, pode-se sempre pensar numa segmentação dos pontos de corte.

Variáveis como lojas, região, ramo do negócio entre outros, podem ser utilizados para diferenciar pontos de corte e beneficiar ainda mais os bons clientes em detrimento dos que apresentam uma alta taxa de inadimplência.

É importante sempre monitorar se os pontos de corte estão de acordo com as simulações feitas quando foram tomadas as decisões sobre que classe negar e aprovar, pois com o tempo podem haver modificações no mercado e novos pontos de corte precisarem ser aplicados.

O que é importante ficar como conclusão, é de que o ponto de corte faz parte da política de crédito e não do modelo de score, ele é sempre determinado através de uma estratégia de negócio e tem que estar ligado com a função de maximização dos resultados da empresa.

8) MIS - Sistema de informações gerenciais – Controlando o negócio

Depois de ter-se detalhado todas as etapas do ciclo de crédito, fica claro a interdependência entre elas, mas como gerenciar todas essas etapas e suas consequências, sem uma estruturação das informações?

Por muitas vezes tomam-se decisões baseando-se mais na experiência própria do que em dados concretos, isso não seria um problema, se não fossem decisões mescladas com dados objetivos que as empresas produzissem. Mas nem sempre é assim. Somente dados concretos trazem mais segurança no caminho que iremos trilhar.

Informação nos tempos modernos tornou-se um bem que muitos querem, alguns conseguem, mas poucos sabem como tirar proveito dela.

Não é difícil encontrar empresas em que seu negócio é uma perfeita fonte de dados para a criação de informação estruturada, mas não é raro entrarmos num lugar em que esse diferencial passou despercebido, o fato é que extrair inteligência de dados não é uma tarefa simples e temos que preparar a empresa a trabalhar nesse sentido.

Esse é sempre o objetivo do MIS, criar conhecimento num ambiente em que se encontra muita informação desestruturada. Conseguir embasar as decisões que precisem ser tomadas, de dados concretos, que realmente espelhem o que está acontecendo com o negócio.

Para construir esse painel de informações do que acontece no mundo de risco, tem-se que estruturar os nossos processos, sistemas e pessoas.

Devemos ter:

- Processos para registrar os dados
- Sistemas para transformar dados em informações
- Pessoas para analisar e interpretar as informações e direcionar as decisões a serem tomadas

As funções principais do MIS poderiam ser resumidas da seguinte maneira:

- As informações servem para olhar o passado, a respeito de políticas, carteiras e comportamentos
- Avaliar o presente
- Prever o futuro

8.1) Desenhando um MIS de risco

Como o MIS de risco deve permear todas as áreas do ciclo de crédito, deve-se definir um pacote básico de informações que sejam necessárias para atender a uma necessidade mínima, para que seja possível estar sempre acompanhando cada acontecimento da área.

Segue abaixo alguns relatórios imprescindíveis para que se mantenha o mínimo de informações sendo avaliadas.

Avaliação de políticas de concessão de novos clientes

Nessa fase o MIS deve fornecer informação suficiente para análise referentes aos processos de inteligência e operacional na concessão de crédito.

- Entrada de propostas
- Monitoramento de modelos (nessa fase de credit score)
- Fraude na iniciação
- Gestão de safras

Avaliação das políticas de manutenção

Nessa fase os relatórios devem ser voltados para analisar o comportamento dos clientes e os impactos deles na carteira de crédito

- Monitoramento de modelos (*behaviour score*)
- Ativação de crédito
- Fraudes
- Performance das carteiras

Avaliação das estratégias de cobrança

Nessa fase é importante controlar todas as políticas estratégicas implementadas em cobrança

- Movimentação da carteira
- Performance das estratégias e instrumentos de cobrança
- Monitoramento de modelos (*Behaviour e Collection score*)
- Produtividade da cobrança (Plano de capacidade e eficácia)
- Avaliação de terceiros (escritórios, agências e *call-centers*)

Avaliação da lucratividade da carteira

Aqui nessa fase é preciso mensurar as receitas e os prejuízos gerados pelas carteiras de crédito, para avaliar modificações de rota.

- relatório de PDD
- relatório de receitas

Esses indicadores podem ainda ser quebrados por diversas variáveis que segmentam essas informações e dessa forma, conseguem ser mais eficientes na busca das respostas que precisamos para achar as causas de cada problema.

Com uma rede de informações cercando todas as áreas de risco, é como tivesse sido construído um painel de controle, para que possamos entender onde

estamos de onde viemos e para onde vamos com cada decisão tomada na área de crédito.

9) Conclusão - Futuro do Mercado de crédito no Brasil, Detalhando o Cadastro positivo

Por tudo que foi relatado até aqui nesse trabalho, é possível perceber toda a transformação que sofreu o mercado de crédito como um todo nos últimos anos no Brasil. Como conjunturas macro e microeconômicas alteraram os rumos no início dos anos 2000 de um antes mercado esquecido e que concedia crédito a poucos.

Hoje é possível estudando as etapas do ciclo de crédito perceber que existem ferramentas muito úteis na estruturação para conceder crédito de uma forma massificada. Para as empresas do setor que souberem manter o cliente como foco, provavelmente o futuro lhes proporcionará bons negócios.

Porém, não pode-se dizer que o Brasil já aprendeu a conceder crédito, em carteiras de pessoa física depois de 12 meses que o crédito foi concedido, chega a se perder 25% do que se empresta em alguns produtos. Se queremos chegar a patamares de valores concedidos de países desenvolvidos, é necessário que a capacidade de empréstimo em todas as modalidades de crédito aumente.

Temos que aproveitar um sistema bancário sólido, que supera muitos países desenvolvidos, aumentar nossa capacidade de poupança e implantar novas ferramentas de crédito para que seja possível a redução da inadimplência e do *spread* bancário. Dessa forma, cada vez mais será possível reduzir as diferenças entre o valor do dinheiro captado pelos bancos e as taxas de juros cobradas de cada indivíduo. A inadimplência é um dos fatores apontados como responsáveis pelo país ser um dos campeões mundiais de taxas de juros cobradas no setor de pessoa física.

Uma das ferramentas a muito utilizadas em alguns países do exterior e responsável pela forte queda dos *spreads* nesses países é o chamado cadastro positivo.

O cadastro positivo vem a ser uma forma de garantir mais segurança para quem concede o crédito, ele é uma melhor ferramenta de consulta de crédito, mas que não fica restrita a verificar se o proponente está negativado em alguma empresa do mercado. Na verdade, ele monta um banco de dados sobre cada indivíduo, guardando as informações de comportamento de consumo em todas as empresas que são agentes de crédito.

Utilizando esse cadastro positivo, uma financeira por exemplo, vai poder saber se um proponente que ela desconhece tem um bom comportamento ou um mau comportamento no mercado de crédito brasileiro, e com isso terá mais segurança para conceder ou não esse crédito.

Um fato importante é que o cadastro positivo só funciona se muitas empresas aderirem a ele, se não, a capacidade de discriminar risco dele vai ficar reduzida as empresas que estarão participando, já que não é obrigatório a participação das empresas nesse tipo de ferramenta , mas num mercado que pensa no bem de todos, quanto mais informações eu tiver sobre um indivíduo no momento da concessão , melhor para qualquer tipo de empresa, não importando o tamanho da carteira dela.

Atualmente o cadastro positivo está sendo discutido pelo congresso brasileiro , pois como mexe com as direitos individuais de cada um , devem ter leis que garantam que esses direitos não sejam quebrados.

Mas o que fica no final é a necessidade de como país acordarmos para as muitas necessidades de melhorias que ainda temos que realizar no mercado de crédito, para que cada vez mais pessoas possam prosperar através de um mercado regulado e que privilegie aqueles que queiram produzir.

Referências Bibliográficas

MANFIO, Fernando. O risco nosso de cada dia. São Paulo: Estação das Letras, 2007

CRUZ, Marcelo. Modelagem – Avaliação e proteção para Risco Operacional. São Paulo: Financial Consultoria, 2008

Disponível em <www.ccmcc.com.br>

Acesso em 18/10/2011

Disponível em <www.fundap.sp.gov.br>

Acesso em 18/10/2011

Disponível em <www.acrefi.org.br>

Acesso em 17/10/2011

Disponível em <www.serasaexperian.com.br>

Acesso em 17/10/2011

Disponível em <www.bcb.gov.br>

Acesso em 18/10/2011