

Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo
Departamento de Engenharia de Produção

TRABALHO DE FORMATURA

Proposta de Melhorias no Sistema de
Análise e de Concessão de Crédito de uma
Empresa do Setor de Financiamento de
Automóveis

THIAGO DE ANDRADE DEIAB

Orientador: Professor ÁLVARO EUZÉBIO HERNANDEZ

SÃO PAULO

2000

1F 2000
4367 P

Ao meu pai

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Álvaro Hernández, pela sua orientação precisa e valiosa, tão importante para a realização deste trabalho.

Ao Sr. Edmarques Rocha, sr. Flavio Penachio, a Lucimeire Brito e a César Adriano Ramos, pela atenção e pelo apoio dado à execução deste trabalho.

Aos meu amigo Léo, pela idéia do trabalho.

Ao meus parceiros Modinha e Bigüi, pelo companheirismo, incentivo e pelos sempre bons momentos vividos juntos.

À galera do *Mundo Cão*, em especial ao Rammo e ao Alemão, pelas dificuldades que superamos juntos.

Ao meu pai, exemplo de garra e de luta.

A minha mãe, luz de minha vida.

SUMÁRIO

Este trabalho se propõe a apresentar melhorias para o sistema de análise e de concessão de crédito de uma empresa que atua no mercado de financiamento de automóveis.

Para isto, serão utilizadas como principais ferramentas para a realização deste estudo: a Engenharia da Informação, a idéia de Posicionamento Estratégico de Porter e, principalmente, o Planejamento Estratégico das Informações e o método de Fatores Críticos de Sucesso.

Deste modo, o trabalho se inicia pelo entendimento do setor através de uma análise setorial do mercado de crédito e do mercado de financiamento de automóveis; passa para a descrição do sistema atual de análise e de concessão de crédito da Empresa; identifica, com o auxílio das ferramentas citadas acima, os pontos fortes e as falhas do sistema atual; e por fim, propõe melhorias para o sistema da Empresa.

ÍNDICE

1. ASPECTOS INICIAIS.....	1
1.1 INTRODUÇÃO	1
1.2 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	5
1.3 OBJETIVO	6
1.4 JUSTIFICATIVA.....	7
1.5 DESCRÍÇÃO DA EMPRESA E DE SUAS ATIVIDADES.....	7
2. GENERALIDADES SOBRE O CRÉDITO E PANORAMA SETORIAL	11
2.1 O RISCO E OS 6 C'S DO CRÉDITO.....	11
2.1.1 <i>Caráter</i>	12
2.1.2 <i>Capacidade</i>	13
2.1.3 <i>Capital</i>	14
2.1.4 <i>Condições</i>	14
2.1.5 <i>Colateral</i>	15
2.1.6 <i>Conglomerado</i>	15
2.2 ANÁLISE SETORIAL DO MERCADO DE CRÉDITO (VAREJO).....	16
2.3 ANÁLISE SETORIAL DO MERCADO DE VEÍCULOS.....	21
2.3.1 <i>Apresentação</i>	21
2.3.2 <i>Perfil dos consumidores</i>	22
2.3.3 <i>Introdução - Concessionárias</i>	24
2.3.4 <i>Definição - Concessionárias</i>	25
2.3.5 <i>Atividades das Concessionárias</i>	27
2.3.6 <i>Vendas (histórico)</i>	31
2.3.7 <i>Financiamento</i>	37
3. DESCRIÇÃO DO SISTEMA ATUAL DE ANÁLISE E CONCESSÃO DE CRÉDITO.....	47
3.1 A ESTRUTURAÇÃO DO NEGÓCIO	47
3.2 DESCRIÇÃO GERAL DO FLUXO DE ANÁLISE E CONCESSÃO DA EMPRESA.....	49
3.2.1 <i>Sistema de Cadastro (Cadastramento do Cliente / Operação)</i>	51

3.2.2 <i>Credit Scoring</i>	58
3.2.3 <i>Sistema de Aprovação (Análise dos Dados)</i>	63
3.2.4 <i>Sistema de Cadastro (Pronto para Pagamento)</i>	71
3.2.5 <i>Sistema de Aprovação (Pagamento das Fichas Aprovadas)</i>	76
3.2.6 <i>Sistema de Aprovação pelo Provedor</i>	77
3.2.7 <i>Back-Office</i>	81
3.2.8 <i>Gestão de Cobrança</i>	82
4. ANÁLISE DO SISTEMA ATUAL DE CONCESSÃO DE CRÉDITO DA EMPRESA	87
4.1 ENGENHARIA DA INFORMAÇÃO.....	87
4.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO NO MERCADO	89
4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS INFORMAÇÕES	91
4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	94
4.5 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E POSSÍVEIS FALHAS DO SISTEMA	99
4.5.1 <i>Pesquisa com os funcionários</i>	99
4.5.2 <i>Pontos Fortes do Sistema</i>	101
4.5.3 <i>Falhas e Problemas do Sistema</i>	102
5. PROPOSIÇÃO DE POSSÍVEIS MELHORIAS	108
5.1 POSSÍVEIS MELHORIAS	108
5.2 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
5.2.1 <i>Cultura da Empresa</i>	118
5.2.2 <i>Impacto da Implantação das Alterações do Sistema</i>	119
5.2.3 <i>Medidas para Amenização dos Impactos</i>	120
5.2.4 <i>Medidas e Indicadores de Desempenho</i>	121
6. CONCLUSÃO	124

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	9
FIGURA 2 - FATORES GERADORES DE RISCO DE CRÉDITO	12
FIGURA 3 – ESTRUTURA GERAL DOS AGENTES DO NEGÓCIO.....	48
FIGURA 4 - SENHA PARA ENTRAR NO SISTEMA DE CADASTRO	52
FIGURA 5 - TELA “CADASTRAMENTO”	54
FIGURA 6 - TELA “CLIENTE”	55
FIGURA 7 - TELA “DADOS PROFISSIONAIS”.....	56
FIGURA 8 - TELA “REFERÊNCIAS”	56
FIGURA 9 - TELA “NEGÓCIOS”	57
FIGURA 10 - TELA “ENVIO E RECEBIMENTO DAS INFORMAÇÕES”	58
FIGURA 11 - TELA DO CREDIT SCORING.....	60
FIGURA 12 - RELATÓRIO DO CREDIT SCORING	63
FIGURA 13 - TELA DE MENU DE CONSULTAS SPC, SERASA, SCI.....	64
FIGURA 15 - TELA “CONFERE DADOS DO CLIENTE”	66
FIGURA 16 - TELA “CONTRATOS PARA APROVAÇÃO”	67
FIGURA 17 - TELA “CHECK-LIST”	68
FIGURA 18 - TELA DA SUB-PASTA “DOCUMENTOS E SCORING”	69
FIGURA 19 - TELA PARA PARECER DA ANÁLISE DE CRÉDITO	70
FIGURA 20 - TELA PARA DESCRIÇÃO DAS PENDÊNCIAS.....	70
FIGURA 21 - TELA “APROVAÇÃO MEDIANTE APRESENTAÇÃO DOS SEGUINTE DOCUMENTOS”.....	71
FIGURA 22 - TELA “ENVIO E RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES”	72
FIGURA 23 - TELA “CONFIRMAÇÃO DE PAGAMENTO”.....	73
FIGURA 24 - TELA “DADOS DO CHECK-LIST”	74
FIGURA 25 - BOTÃO DE PAGAMENTO DA FICHA APROVADA.....	75
FIGURA 26 - TELA DA SUB-PASTA “EM PAGTO”	75

FIGURA 27 - TELA “EMISSÃO DE RECEBÍVEIS	76
FIGURA 28 - TELA DO BORDERÔ	77
FIGURA 29 - IMPRESSÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE REALIZADO PELA AUTO SYSTEM.....	78
FIGURA 30 - TELA “APROVAÇÃO”	79
FIGURA 31 - TELA “CADASTRAMENTO DE TAXAS”	80
FIGURA 33 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS SEGUNDO PORTER	87
FIGURA 34 - ESTRUTURA DE UMA EMPRESA MODERNA.....	90
FIGURA 35 - MATRIZ 1 – MISSÃO DA EMPRESA X OBJETIVOS DA EMPRESA	95
FIGURA 36 - MATRIZ 2 – OBJETIVOS DA EMPRESA X F.C.S.....	96
FIGURA 37 - A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DA EMPRESA	103
FIGURA 38 - MATRIZ 3 – F.C.S X FALHAS DO SISTEMA.....	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA VENDA DE USADOS	30
GRÁFICO 2 – VENDAS NACIONAIS E IMPORTADOS 70-98	32
GRÁFICO 3 – COMPARAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA RENDA MÉDIA, PREÇO E VENDAS (BASE 100)	33
GRÁFICO 4 – PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS - AUTOMÓVEIS	34
GRÁFICO 5 – PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS – COMERCIAIS LEVES	35
GRÁFICO 6 – PARTICIPAÇÃO VENDAS NACIONAIS X IMPORTADOS NO SETOR.....	35

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARAÇÃO ECONÔMICA ENTRE NOVOS E USADOS	30
TABELA 2 – VENDAS NACIONAIS E IMPORTADOS 70-98	31
TABELA 3 - UNIDADES FINANCIADAS (EM MILHARES)	43
TABELA 4 – VALOR DE CARTEIRA (EM MILHARES).....	45
TABELA 5 - INADIMPLÊNCIA DO SETOR (EM PERCENTUAL).....	46
TABELA 6 - EXEMPLO DA RELAÇÃO PONTOS X VALOR DE ENTRADA.....	59
TABELA 7 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS CARGOS HIERÁRQUICOS À PESQUISA.....	97

Capítulo 1

Aspectos Iniciais

1. Aspectos Iniciais

1.1 *Introdução*

Segundo SCHRICKEL (1997), “Crédito é um conceito presente no dia-a-dia das pessoas e empresas mais do que possamos imaginar a princípio. Todos nós, tanto as pessoas, quanto às empresas, estamos continuamente às voltas com o dilema de uma equação simples: a constante combinação de nossos recursos finitos com o conjunto de nossas imaginações e necessidades infinitas (existem mais maneiras de se gastar o dinheiro, por exemplo, do que ganhá-lo), ou seja, a procura por crédito, para satisfazer o elenco de necessidades, desde as mais elementares de sobrevivência, até as mais ousadas e imaginosas.

Quando alguém nos pede algum objeto pessoal emprestado, e sem contar quando o pedido envolve, especificadamente, dinheiro, todos nós, indistintamente, fazemos uma análise e decisão de crédito, mesmo que por poucos segundos, de forma intuitiva, sem nos utilizarmos de qualquer critério tido como mais técnico. É mais que certo que nos perguntaríamos: será que ele vai me devolver a coisa ? Será que ele não vai quebrá-la ? Posso confiar nele ? Qualquer que seja, afinal, a decisão, este é um inequívoco processo de crédito, mesmo que simples e descomplicado.

Talvez não nos apercebamos de que em nossa mente processou-se uma decisão de crédito, eis que ele geralmente envolve pessoas bem conhecidas e queridas: familiares, vizinhos, amigos etc. É comum nestes momentos, inclusive, ao entregarmos a coisa, pelo que, geralmente, não cobramos qualquer valor (que seria, entre outras, a taxa de risco), apenas enfatizarmos, quase em meio a um suspiro e último olhar: “...vê lá ! Não vá me quebrar, hein ?... por favor, me devolva na sexta, pois vou precisar para o fim de semana... ””.

Ainda é possível se lembrar da velha caderneta, em que o comerciante anotava as compras “fiado” para serem pagas no final do mês. O cliente comprava o caderninho

que ficava de posse do próprio devedor, e toda vez que fazia novas compras, estas eram registradas sendo o fornecimento condicionado à sua apresentação. A única garantia para o comerciante, era a necessidade de manutenção da conta por parte do devedor.

Nesta ocasião, contudo, havia um fator preponderante: a confiança. Era o único critério para a concessão do crédito. O comerciante vendia porque sabia para quem estava vendendo, e tinha certeza que iria receber.

Naturalmente que não se corria riscos com desconhecidos, sendo a venda à prazo, uma prática pouco usual somente viável entre um seletivo grupo de amigos, pois que muitas operações eram seladas unicamente pelo "fio do bigode". Decerto que se tornava complicado confiar em um cliente desconhecido.

Muitas empresas continuam a atuar de forma semelhante, embora o caderninho tenha sido objeto de alguma evolução, transformando-se no bloco de pedidos ou a conhecida "notinha".

Na realidade, o que mudou mesmo foi a aparência. O que antes era uma anotação desordenada em uma folha pautada tornou-se um papel com timbre e campos próprios que fica de posse do vendedor.

Em termos de segurança, contudo, houve uma acentuada queda. Muitos que antes valorizavam a "palavra dada" e tinham a honra acima de provas documentais, hoje não estão muito preocupados com sua imagem de bom pagador.

No mundo profissional, a empresa precisa expandir-se, não podendo ficar na dependência de um pequeno contingente de clientes. É necessário ir a campo, em busca de um número maior de consumidores, e isto não é possível restringindo as decisões de crédito a apenas um círculo limitado de familiares, amigos e vizinhos. Vale frisar que somos constantemente procurados por pessoas interessadas em comprar a crédito por motivos diversos.

Além disto, os empréstimos não são gratuitos. Nem são cabíveis os tais “últimos suspiros e olhares”. As relações são mantidas com terceiros, com os quais, talvez, até não se tenha maior intimidade e afetividade. O risco, sempre presente em qualquer empréstimo, coloca-se de forma mais visível e é compensado por uma taxa remuneratória. A “devolução” das coisas emprestadas é uma expectativa envolvida por uma série de cautelas e procedimentos devidamente documentados na forma apropriada, os quais permitem, em última análise, assegurar a reintegração de posse da coisa emprestada pela via coercitiva (a qual, idealmente, jamais deveria ser a forma para reaver algo que nos pertence).

A palavra crédito, por si só, pressupõe a existência de crença, confiança, fé de determinado indivíduo em outro; mais especificadamente, confiança de que alguém cumpra com suas obrigações perante o outro, com o qual se comprometeu.

No caso de empréstimo material, a concessão de crédito se resume na expectativa, por parte do credor, de que o devedor restitua o bem cedido no prazo acertado e adicionado, eventualmente, de uma remuneração por ter usufruído daquele bem durante o prazo combinado.

A análise dos conceitos colocados acima revela o grau de subjetividade que cerca as decisões sobre a concessão ou não de crédito. Esta subjetividade provém, fundamentalmente, do fato de ser impossível prever, exatamente, quais as futuras situações com que se deparará o devedor e de que maneira tais situações afetarão sua capacidade de cumprir com as obrigações que assumiu junto ao credor. Estas situações podem ser de ordem interna e pessoal, tais como: má administração, desemprego, falência, etc., ou de ordem externa como: mercado, comportamento da economia nacional e internacional, mudanças de legislação, etc.

Diante dessa imprevisibilidade da evolução conjuntural, resta ao analista de crédito colher informações sobre o desempenho econômico-financeiro e sobre a vida do cliente (informações estas que possuem grau de subjetividade diferentes) e analisar essas informações. Claro que a análise dessas informações apresenta várias dificuldades como

a diversidade de aspectos a serem considerados nas várias informações (conceito dos dirigentes, situação econômico-financeira, aspectos legais, risco, garantias, etc.) e a multiplicidade de enfoques envolvidos que dificulta a avaliação e acentua o caráter de subjetividade na decisão de concessão de crédito.

Diante disto, um eficiente e estruturado sistema de informações é vital, nos dias de hoje, para se ter qualidade no processo de análise e de concessão de crédito. Em sistemas de informação, a tecnologia é um aspecto importante e relevante visto que é um dos fatores de sustentação de sistemas automatizados.

A tecnologia sempre exerceu um papel de grande importância para o desenvolvimento das indústrias e das empresas e de seus negócios em geral. Em alguns ramos de negócio é vital estar sempre à frente no mercado com produtos e/ou serviços de última tecnologia. Porém, nos dias de hoje com o acirramento da concorrência, para uma empresa apresentar um bom desempenho no mercado e ocupar uma posição de destaque se torna indispensável não só estar à par das tecnologias mais avançadas mas, também, ter um bom conhecimento do mercado no qual atua. Deste modo, deve-se identificar quais são exatamente as necessidades e expectativas dos clientes e responder rapidamente a elas. Sendo assim, aquelas empresas que conseguirem responder de maneira mais rápida e eficiente a estas necessidades e expectativas dos clientes é que estarão à frente no mercado.

Para se conseguir rapidez e eficiência de resposta aos clientes, é necessário que a empresa tenha meios para reconhecer estas necessidades por meio de um contato maior com ele e por meio de uma análise setorial do mercado em que está inserido o seu negócio. Além disto, é necessário que todas as áreas da empresa trabalhem em harmonia para alcançar os mesmos objetivos e, deste modo, conseguir que os processos executados pela empresa se direcionem para o atendimento do cliente.

Segundo FURLAN (1991), “os sistemas de informação podem auxiliar as empresas a aperfeiçoar seus serviços e operações, aumentar os seus lucros e crescimento e a melhorar a sua atuação no mercado”. Ainda segundo ele, “as empresas necessitam

planejar com mais eficácia a utilização dos recursos de sistema de informação para aumentar a rentabilidade e melhorar ou garantir sua imagem no mercado”. Deste modo, pode-se constatar a importância de se ter um sistema de informações condizente com a estratégia competitiva de uma empresa nos dias de hoje.

Com o desenvolvimento da tecnologia de informação, existem inúmeros recursos disponíveis para que as informações trafeguem de maneira rápida para todos os lugares e no tempo em que são necessárias. Sendo assim, por que é que em boa parte das empresas as informações, dentro e fora dela, continuam fluindo mal, prejudicando seu desempenho ? Isto ocorre, principalmente, por três motivos : falta de atualização por parte das empresas das novas tecnologias vigentes, receio de alterar a tecnologia atual e pelo fato dos sistemas de informações existentes muitas vezes não serem desenvolvidos em consonância com a missão da empresa e seus objetivos.

1.2 Desenvolvimento do Trabalho

Este trabalho terá a seguinte estrutura:

- Capítulo 1: apresenta uma breve introdução sobre crédito, uma descrição geral do objetivo do trabalho, uma justificativa para a relevância do assunto a ser estudado, uma breve descrição da metodologia a ser utilizada e uma descrição das atividades da empresa estudada.
- Capítulo 2: contém uma fundamentação teórica e apresenta generalidades sobre a análise de crédito, abordando o risco e analisando os 6 C's do crédito. Além disto, apresenta uma análise setorial do mercado de crédito, bem como uma análise setorial do mercado de financiamento veículos, abordando assuntos como: perfil dos consumidores, atividades das concessionárias, dados de vendas do setor e o mercado de financiamento.
- Capítulo 3: contém uma descrição de todo atual processo e fluxo da empresa para a

análise e concessão do crédito. Serão abordadas as diversas partes do sistema de crédito da empresa, tais como: sistema de cadastro das fichas, sistema de análise de dados, sistema de aprovação das fichas e entre outros.

- Capítulo 4: contém uma fundamentação teórica abordando-se temas como a Engenharia de Informação, Posicionamento Estratégico e enfatizando-se o Planejamento Estratégico das Informações. Feito isto, identifica e analisa os pontos fortes e as possíveis falhas do atual sistema de crédito da empresa com o auxílio da observação direta e de uma pesquisa realizada junto aos funcionários da Empresa.
- Capítulo 5: propõe melhorias para o sistema com base na Engenharia da Informação e no Planejamento Estratégico das Informações. Por fim, faz recomendações e considerações finais com base em métodos organizacionais amenizar os impactos das alterações no sistema.
- Capítulo 6: apresenta a conclusão do trabalho

1.3 Objetivo

O objetivo deste trabalho de formatura é propor melhorias ao processo e ao fluxo do sistema de análise e de concessão de crédito de uma empresa que presta este serviço a Instituições Financeiras que atuam no mercado de financiamento de automóveis. Para isto, num primeiro momento, será realizado um estudo prévio do mercado de crédito e de veículos para um entendimento do mercado em que a Empresa atua. Em seguida, será realizada uma fundamentação teórica sobre a engenharia da informação, posicionamento estratégico, enfatizando-se o Planejamento Estratégico das Informações. Feito isto, com a ajuda de uma pesquisa com os funcionários e com a observação direta, serão identificados os problemas responsáveis pela ineficiência sistema de análise e concessão de crédito. Por fim, serão propostas melhorias para o atual sistema com base na Engenharia da Informação e no Planejamento Estratégico das Informações.

1.4 Justificativa

Como se pode observar, o mercado de crédito é extremamente desafiador. Dia a dia, cresce a sua importância tornando-se cada vez mais concorrencial. Por outro lado, este mercado é altamente dinâmico e arriscado uma vez que possui relação com diversos aspectos micro e macro-econômicos.

Face a este mar de riscos e de incerteza é que entra a valia e a relevância da realização de uma implementação de melhorias num sistema de análise de crédito. E, o engenheiro de produção, é um dos profissionais mais habilitados para o desenvolvimento deste trabalho visto que possui uma capacidade excelente de análise aliada a uma forte formação matemática. Tal profissional possui conhecimentos de sistemas de informação, planejamento estratégico, otimização operacional, organização do trabalho, produtividade, entre outros.

Com isto, tal profissional é, certamente, capacitado para realizar um estudo prévio do mercado setorial de financiamento de automóveis, uma análise do sistema atual e, por fim, estabelecer procedimentos e métodos que auxiliem num aperfeiçoamento do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa.

1.5 Descrição da Empresa e de suas Atividades

A *Auto System* – Sistemas de Concessão de Crédito – foi fundada em outubro de 1996 e surgiu da idéia do desenvolvimento de um produto: o seguro de crédito das carteiras de recebíveis no mercado de varejo em conjunto com o Banco Pactual. Contava naquela oportunidade com seis sócios, cada qual com uma expertise em um campo de conhecimento: crédito, seguro, sistemas, cálculo estatístico, gestão de negócios e mercado.

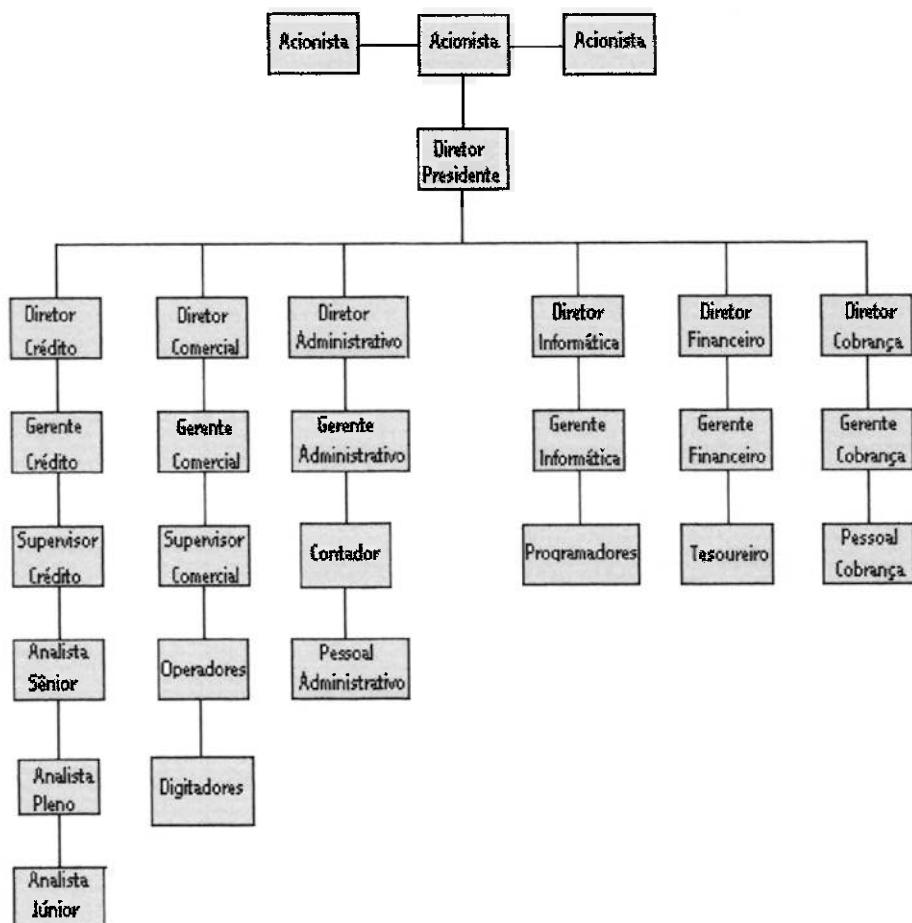
Com o amadurecimento e estudo da idéia original, percebeu-se que o forte da empresa era a prospecção de oportunidades de negócios em que a aquisição de bens e serviços envolvia crédito.

Além disto, constatou-se que no mercado de financiamento de bens e serviços havia a carência de expertise em toda a cadeia (instituições financeiras de *Funding, dealers*, bancos prestadores de serviços de cobrança, seguradoras e empresas prestadoras de serviços de cobrança) para a concessão e gerenciamento de crédito que aliasse rentabilidade e minimização do risco. Diante deste contexto, a *Auto System* veio a suprir tal carência.

Segundo “Relatórios gerenciais”, após de 22 meses do início de suas atividades, a *Auto System* já contava com ativos, sobre os quais exercia a co-gestão com instituições financeiras, da ordem de R\$ 300 milhões. Além disto, neste período, a rentabilidade anual de seus programas desenvolvidos para investidores tinham resultado de até 8% a.a (ao ano) acima da taxa interbancária (CDI) e de até 10% a.a quando comparada à captação em US\$ a taxas internas. O sucesso na gestão de carteira estava evidenciado pelo baixo índice de inadimplência: 2,2% do montante vencido há mais de 60 dias (muito abaixo do índice de mercado da época).

Atualmente, a *Auto System* conta com três sócios (sendo que um deles é o diretor presidente da empresa e os outros dois são só investidores) e cerca de 150 funcionários distribuídos em seis departamentos principais: Departamento de Crédito, Departamento Comercial, Departamento de Informática, Departamento de Administração, Departamento Financeiro e Departamento de Cobrança. Os níveis hierárquicos e os principais cargos podem ser observados na figura 1. Além disto, a *Auto System* atua nas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte, Uberlândia, Uberaba e encontra-se em franca expansão.

FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Hoje em dia, a *Auto System* tem como principais atividades:

- Prospecção de oportunidades de negócios em que a aquisição de bens e serviços envolvam crédito,
- Geração e operação de aplicativos (*softwares*) para suporte das operações,
- Gestão de banco de dados para a geração de arquivos e relatórios para fins gerenciais e institucionais,
- Estruturação de operações de análise e de concessão de crédito para Instituições Financeiras, principalmente para o financiamento de automóveis,
- Estruturação de operações de crédito para Sociedades de Objeto Específico (SOE),
- Alavancar vendas a prazo,
- Gerência e execução de processos de cobrança, com o objetivo de restabelecer o fluxo de pagamento das parcelas e reduzir as perdas decorrentes de sua interrupção.

Capítulo 2

Generalidades sobre o Crédito e Panorama Setorial

2. Generalidades sobre o Crédito e Panorama Setorial

2.1 O Risco e os 6 C's do Crédito

Apesar de o risco estar presente na vida das pessoas diariamente, de forma intuitiva, muitas não sabem mensura-lo ou têm dificuldades de faze-lo. O ritmo da vida de cada um é que pode determinar, com mais objetividade, suas atividades. Investir em ações, por exemplo, pode ser normal para quem vive nesse mercado e, no entanto, pode ser de extremo risco para um aplicador acostumado com a poupança.

Assim, para conceituar risco foram examinadas algumas definições, diferenciando os conceitos de risco dos de incerteza. Seguem, abaixo, as definições de alguns autores para um melhor entendimento destes conceitos:

Segundo SILVA (1988) “risco existe quando o tomador de decisão pode basear-se em probabilidades objetivas para estimar diferentes resultados, de modo que a expectativa se baseia em dados históricos e, portanto, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis pelo tomador de decisão. “ Já a incerteza, para ele, “ocorre quando não se dispõe de dados históricos acerca do fato, o que poderá exigir que o tomador de decisão faça distribuição probabilística subjetiva, isto é, baseado em sua sensibilidade pessoal”.

Para GITMAN (1997), a diferença entre risco e incerteza está relacionada com a probabilidade da ocorrência de certos eventos, assim: “o risco existe quando quem toma decisões puder estimar probabilidades relativas a vários resultados (uma distribuição probabilística). Distribuições probabilísticas objetivas baseiam-se normalmente, em dados históricos. Por outro lado, “a incerteza existe quando quem toma as decisões não tem nenhum dado histórico a partir do qual possa desenvolver uma distribuição probabilística e precisa fazer estimativas aceitáveis, a fim de formular uma distribuição probabilística subjetiva. “

Os principais fatores de geração de riscos de crédito são conhecidos como C's, onde 5 deles (caráter, capacidade, capital, condições e colateral) foram criados por WESTON E BRIGHAM (1975) e o sexto (conglomerado) foi acrescentado por SILVA (1988), que serão detalhados a seguir:

FIGURA 2 - FATORES GERADORES DE RISCO DE CRÉDITO



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

2.1.1 Caráter

Este é o mais importante e crítico “C” em qualquer concessão de crédito, não importando, em absoluto, o valor da transação. O Caráter diz respeito à determinação de pagar do tomador, bem como sua idoneidade e reputação. O emprestador, no exame de Caráter de seu potencial tomador, deve fazer uma minuciosa investigação sobre seus antecedentes, o que comumente é feito a partir da elaboração de sua ficha cadastral.

Segundo SCHRICKEL (1997), “não obstante a ficha cadastral ser uma fonte valiosa de informações objetivas, ela preenche todos os requisitos que permitem avaliar, subjetivamente, a real intenção do tomador de resgatar sus débitos.” A ficha cadastral permite angariar informações sobre a identificação e qualificação do indivíduo (nome, endereço, registros, profissão, etc) e sobre experiências de outros credores em suas relações comerciais com o mesmo (pontualidade nos pagamentos, apontamentos e protestos etc.). Porém, é preciso ir além de tais informações objetivamente

quantificáveis. Pois, segundo SCHRICKEL (1997), “o Caráter é um conceito que transcende ao indivíduo, alcançando todo o estrato social e econômico do qual ele faz parte (grupos sociais, regiões, nações). Neste sentido, “as decisões de crédito devem sempre levar em conta a integridade ética do conjunto de pessoas no qual o tomador potencial está inserido.

Falhas e negligências quanto à avaliação do Caráter do tomador de empréstimos conduz, inevitavelmente, a surpresas desagradáveis e a problemas, muitas vezes impossíveis de se resolver. Portanto, o Caráter é o “C” insubstituível e nunca negligenciável. Se o Caráter for inaceitável, por certo todos os de mais “C’s” também estarão possivelmente comprometidos e sua credibilidade será, por certo, questionável.

2.1.2 Capacidade

A *Capacidade* refere-se à habilidade de pagar do tomador de empréstimo. Portanto refere-se à competência empresarial do indivíduo ou do grupo de indivíduos (no caso de uma empresa). Geralmente se observa, alguns fatores como: idade, grau de educação, profissão, estabilidade no emprego, administração da empresa, etc. Se o indivíduo revela *Capacidade* para administrar seu negócio, ele já terá demonstrado uma certa *Capacidade* de saldar seus compromissos.

Por tudo isso é que segundo SCHRICKEL (1997) “ganham cada vez mais importância a educação, o treinamento e a experiência prática dos indivíduos e, mais que isso, a habilidade de dosar adequadamente estes três componentes culturais com uma grande dose de maleabilidade e adaptação a novos cenários, característicos de um universo em constante mutação.

2.1.3 Capital

O *Capital* refere-se ao potencial de crédito do tomador, ou seja se ele tem bens e recursos disponíveis para saldar seus débitos. Nos casos de pessoas físicas, a figura do *Capital* não fica, talvez, tão evidente, e neste modo prevalece quase que sempre a figura do holerite ou contracheque.

No caso de empresas, o conceito de *Capital* é mais perceptível pois se refere à situação econômico-financeira das mesmas. Deste modo, o *Capital* é medido através de índices econômico-financeiros observados no Balanço Patrimonial e na Demonstração dos Resultados, atentando-se às situações de: lucratividade, endividamento, estrutura de capital e liquidez.

2.1.4 Condições

As Condições dizem respeito ao micro e macro cenário em que o tomador de empréstimos está inserido. Deste modo abrangem as políticas governamentais (políticas monetárias, de rendas, fiscais, cambiais, setoriais, etc.) e as forças que atuam no mercado tais como: ação da concorrência, intenções dos clientes, efeitos de sazonalidade, etc.

Alguns destes fatores poderão atuar de forma positiva e outros de forma negativa na condição de crédito do tomador. Este deverá minimizar os riscos à medida que tenha agilidade e flexibilidade para adaptar-se às novas regras, criando mecanismos que o tornem menos sensível às mudanças negativas e que possibilitem tirar proveito das mudanças positivas.

2.1.5 Colateral

O *Colateral* significa a garantia. Ele por ser visto como um “pronto-socorro” para o emprestador. O *Colateral*, numa decisão de crédito serve para contrabalançar e atenuar eventuais impactos negativos decorrentes do enfraquecimento de um dos quatro elementos: *Caráter, Capacidade, Capital e Condições*. Deste modo, os dois de origem pessoal: *Caráter, Capacidade*, são de relevância primária. Segundo SCHRICKEL (1997), “quando algum destes elementos estiver faltando num processo decisório, o emprestador deve andar de passos bem lentos, cuidadosa e conservadoramente.”

As garantias são divididas em dois grupos:

- Garantias Reais: caução de títulos, penhor mercantil, alienação fiduciária e hipoteca.
- Garantias Pessoais: aval e fiança.

Por fim, vale lembrar que as próprias garantias contém seus próprios riscos.

2.1.6 Conglomerado

Vistos os cinco C's convencionais, é conveniente que sejam analisadas não apenas as empresas que estão pleiteando crédito, mas também o conglomerado no qual a pleiteante de crédito está inserida. Não basta conhecer a situação da empresa, é preciso que se conheça sua controladora e coligadas para se formar um conceito sobre a solidez do conglomerado, do conjunto.

Deste modo, quando duas ou mais empresas tiverem seus controles exercidos por uma única pessoa física, para fins de crédito, deve-se fazer a análise global e proceder ao agrupamento.

2.2 Análise Setorial do Mercado de Crédito (Varejo)

Segundo artigo da Folha de S. Paulo (16/07/00), “nos últimos 18 meses, o BC (Banco Central) promoveu uma série de alterações de normas do sistema financeiro que, para especialistas, confere maior solidez aos bancos e prepara o terreno para um ambiente mais concorrencial e com menor juro. Segundo Elena Iparraguirre, diretora associada da Standard & Poor’s, o risco do sistema financeiro brasileiro está em linha com os de outros países da América do Sul. Mas, segundo ela, com a implementação das novas regras, em alguns anos a qualidade do sistema brasileiro poderá superar a dos países vizinhos”.

O artigo segue informando: “só na área de crédito há uma verdadeira revolução. Desde o início deste ano, o BC está obrigando os bancos a uma classificação mais transparente do risco oferecido pelo tomador de crédito. Foi criada uma escala com notas que vão de “AA” – para o cliente risco zero – a “H”, para o cliente que atrasa os pagamentos de 180 a 360 dias.

Além disso, o BC está exigindo que as reservas que os bancos fazem para eventuais inadimplências nos empréstimos sejam feitas no ato da concessão do crédito e não mais após o atraso no pagamento. Ou seja, logo no ato da concessão, o banco tem de fazer uma análise técnica de cada cliente, estimar se ele é um bom ou mau pagador, e fazer a devida reserva. Para o cliente nota “AA”, aquele que não atrasa, a reserva é zero. Para clientes “A”, que atrasa até 15 dias, a reserva é de 0.5% do valor do empréstimo, e assim por diante, até chegar ao cliente “H”, que exige uma reserva de 100% do valor emprestado. Segundo Pedro Guimarães, analista do Banco Santander, “as novas regras de provisionamento de crédito são um pré-requisito para a expansão do crédito””.

Além disto, o cenário econômico brasileiro começou a viver um momento positivo desde o início deste ano. A taxa de juro básica é a menor desde o Plano Cruzado, no ano de 1986, os impostos sobre as operações financeiras caíram, a inadimplência está em queda e os depósitos compulsórios foram reduzidos. Tal cenário levava a crer na diminuição das taxas que os bancos cobram dos seus clientes. Porém, não foi isto o que

aconteceu.

Os bancos, num primeiro momento, não baixaram os juros cobrados dos seus clientes justamente porque os juros básicos da economia estão caindo. A frase pode, à primeira vista, parecer um paradoxo. Mas não é. Pelo menos dentro da lógica que rege os negócios bancários. Com a queda dos juros básicos, representados pela taxa Selic, os bancos começaram a ter perdas crescentes dos lucros na compra de títulos públicos, que rendem juros – os chamados ganhos de tesouraria. Para não sofrerem uma dupla perda de receita, vêm retardando ao máximo o tão esperado corte dos juros ao consumidor.

Por este motivo, até o BC começa a contestar os argumentos que justificariam taxas tão altas. A taxa de juros do cheque especial é quase dez vezes maior que a taxa básica. Ironicamente, as operações com cheque especial são as que têm menor inadimplência, o que derruba o argumento de que os juros são altos porque os índices de inadimplência também são elevados.

Segundo artigo da Folha de S. Paulo (25/08/00), “a taxa de compulsório sobre as operações com pessoas físicas, que era de 75% em setembro de 99, caiu para 45% em junho deste ano. Ou seja, para cada R\$ 100,00 captados pelo banco em setembro do ano passado, podia emprestar R\$25. Em junho, o valor liberado para empréstimo já era de R\$55. A medida deveria ajudar a derrubar as taxas de juros cobradas dos clientes e baratear a oferta de crédito já que os bancos têm mais dinheiro disponível, ou seja, uma maior oferta de crédito. Outro argumento sustentado pelos bancos é o de que a “cunha fiscal”, que é composta pelo conjunto de impostos que incidem nas operações é alta. Porém, o BC reduziu neste primeiro semestre o IOF (Imposto sobre Operações Financeiras) e CPMF (Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira”.

Tomar dinheiro de uma parte dos clientes e emprestar a outros é, por definição a atividade bancária básica. Mas, no Brasil, os juros extorsivos pagos por um governo que precisa se financiar a qualquer custo criaram um desvio de função. Em vez de emprestar para as pessoas, os bancos sempre preferiram ter o governo como cliente, ganhando muito e correndo pouco risco.

Em artigo da Folha de S. Paulo (30/08/00), Tomás Awad, analista do Banco Chase, afirma: “os bancos vão tentar adiar o repasse da queda dos juros ao consumidor para preservar seus ganhos”. A tendência agora, diz ele, é que os bancos busquem ganhar mais volume de negócios na área de crédito para, então, cortar os juros. O limite para esta estratégia está na concorrência entre as instituições.

E, tudo leva a crer que chegou a “hora da verdade” para os bancos. A concorrência tem se acirrado. o número de fusões e aquisições no sistema financeiro tem aumentado. E diversos bancos (de investimento, grandes bancos nacionais e grandes bancos estrangeiros) têm se voltado ao crédito no setor de varejo. Um exemplo claro desta movimentação dos bancos é o avanço feroz de bancos estrangeiros no mercado nacional tentando ganhar escala no varejo: HSBC-Bamerindus, Santander-Noroeste-Meridional-Bozano, BBVA-Excel Econômico, ABN Anro-Real. Além do avanço de bancos nacionais: Unibanco-Credibanco-Bandeirantes, Sudameris-América do Sul, Bradesco-Boavista, Itaú-Banestado.

Segundo artigo da Folha de S. Paulo (16/07/00), “agora, o tão esperado cenário começa a virar realidade. E o caminho a percorrer nessa ceara para que o crédito seja uma grande fonte de receita para os bancos está longe de ser curto. Segundo Elena Ipaguirre, diretora associada da agência Standard & Poor's, “esse é um problema estrutural do sistema financeiro brasileiro. O nível de crédito é muito baixo”. Hoje, o volume de crédito representa cerca de 28% do PIB brasileiro, segundo ela. “No Chile o percentual é 50%, enquanto que nos Estados Unidos é acima de 100%”, compara ela”.

O artigo segue: “ainda segundo ela, esse é um problema que não desaparecerá de uma hora para outra. “Quando o crescimento é rápido demais as instituições não são muito rigorosas na concessão do crédito e pode haver quebra”. Além disto, os analistas não crêem num crescimento rápido. Segundo Celina Vansetti, da Moody's, “os salários ainda estão comprimidos e o nível de demanda por crédito fica restrito”. A conclusão é que o crédito vai crescer por causa do ambiente favorável de juros em queda e recuperação econômica, mas não na velocidade suficiente para cobrir imediatamente as

perdas com os títulos públicos. Com o bolo ainda pequeno a ser compartilhado, a tendência é de disputa acirrada”.

Por isto, o crédito está em franca recuperação. Há, aproximadamente um ano, as operações não param de crescer mesmo com a relutância dos bancos em reduzir as taxas aos consumidores. Nos últimos meses, tal crescimento foi ainda maior devido ao início das quedas dos juros bancários. O crescimento não é explosivo, como aquele ocorrido no início do Plano Real. Naquela época, os bancos emprestavam sem muito critério – e a festa acabou em elevados níveis de inadimplência por parte dos tomadores. Desta vez, porém, a evolução é mais sólida e cautelosa.

Segundo artigo da Folha de S. Paulo (18/05/00), “esse novo período de bonança chegou após uma longa estiagem, de mais de dois anos, em que as operações de crédito estavam estagnadas. Segundo dados do Banco Central, de abril de 99 a abril deste ano foram injetados R\$ 14 bilhões no crédito do chamado segmento livre. Isso representou crescimento de 30% no estoque de crédito existente nesse segmento. O segmento livre abrange as operações realmente de mercado, em que os bancos têm liberdade para alocar o dinheiro e decidir a taxa cobrada”.

De acordo com artigo do Estado de S. Paulo (07/07/00), “Um estudo elaborado pelo Banco BBVA Brasil revela que a maior taxa de crescimento ocorrerá no crédito às pessoas físicas, que poderá terminar o ano 2000 com um aumento de 45%. Os maiores destaques serão os empréstimos pessoais, que avançarão 75.4%, e os financiamentos para compra de bens, que crescerão 59.1%, segundo o estudo. Para as empresas do setor privado, a projeção é de 16.7%, sendo 14% para a indústria. "A carteira livre dos bancos comerciais está apresentando um crescimento fortíssimo", observa Octavio de Barros, economista-chefe do BBVA. Nos últimos 12 meses, a média de crescimento foi de 34.5%, sendo 59% para pessoas físicas e 9.3% para jurídicas, sublinhou. Segundo dados do BC, no final de junho, a carteira de crédito total dos bancos totalizava R\$ 298 bilhões”.

A verdade é que a junção da queda da inadimplência, com juros menores, com a

perspectiva de emprego e com o crédito facilitado fez com um grande número de consumidores voltasse às lojas, impulsionando a economia brasileira. São os ex-inadimplentes, os empregados da nova economia e a classe média que já não teme tanto o desemprego. Além da queda das taxas, o comércio já trabalha, hoje, com maiores prazos de financiamento. Nas concessionárias, dependendo da financeira, pode-se pagar um carro em até 60 meses, com juros de 1,99% ao mês e prestações prefixadas. Móveis e eletrodomésticos podem ser parcelados em até 18 meses, dependendo da loja, também com juros a partir de 1,99%.

O mercado de crédito é amplo e é segmentado por produtos e distribuidores. Além disto, os negócios são diferentes entre os setores econômicos. Entre estes setores econômicos de crédito ao consumo estão: o financiamento de carros (carros novos e usados), lojas, supermercados, eletrodomésticos, móveis, informática, turismo, construção civil, empréstimos pessoais, etc. Participam deste vultuoso mercado não só distribuidoras, mas também, pequenos, médios e grandes varejistas. Entre os produtos oferecidos estão o Crédito Direto ao Consumidor (CDC), *leasing*, cartão de crédito (tradicional e *private label*¹), cheques pré-datados (com ou sem juros).

Os principais concorrentes no mercado de crédito ao consumo são:

- Grandes bancos de Varejo ⇒ normalmente operam com crédito pré-aprovado para seus clientes (Itaú, Bradesco, HSBC, Santander, Unibanco). Exploram alguns nichos de mercados como: estudantes e aposentados (Real), médicos e dentistas (Santander).
- Banco das Montadoras ⇒ detêm cerca de 50% do *market share* de financiamento de carros. (Será estudado com mais detalhe no item 2.4.8).
- Fininvest ⇒ focada no financiamento de varejistas operando em todo país, no entanto, com concentração no Sul-Sudeste. Tem forte penetração nas classes C e D, mas também trabalham com a classe B. A maioria de seus ativos está alocada

¹ São cartões de crédito de loja, geralmente grandes varejistas.

em varejistas e o remanescente em empréstimos pessoais. Embora operando como companhia independente, pertence aos bancos Unibanco e Icatu.

- Panamericano ⇒ focado principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro. A grande maioria de seus ativos é dirigido a varejistas e o restante para crédito pessoal. Estão fortemente posicionado nas classes C e D. Tem boa presença em lojas de material de construção. Pertence ao SBT (Rede de TV).
- Losango ⇒ opera em todo Brasil mas tem presença marcante no Norte e Nordeste. Tem forte investimento em propaganda (TV, rádio e revistas). Foca a maioria de seus ativos para varejistas e o restante para crédito pessoal. Pertence ao Lloyds Bank.
- Aymoré ⇒ fortemente posicionada no mercado de carros usados (maioria dos ativos), e o restante para financiar varejistas (CDC). Pertence ao ABN-Real.
- Safra ⇒ opera em todos os mercados (corporate, middle market e varejo). É, provavelmente, o líder na operação de desconto de cheques pré-datados.
- Outros ⇒ Fenícia, Cacique (grande investimento em publicidade), Fináustria (pertence ao BBA).

2.3 Análise Setorial do Mercado de Veículos

2.3.1 Apresentação

Como a principal atividade da empresa estudada consiste na concessão de crédito através do financiamento de automóveis, cabe uma análise do setor automotivo focando-se, principalmente, na atuação das concessionárias de veículos uma vez que são elas que participam da estruturação do negócio da empresa.

Nesta análise serão abordadas a estruturação geral do setor e as relações dos distribuidores com as montadoras bem como o desempenho da produção e venda de automóveis. Além disto, serão examinadas, também, as principais características do mercado e das modalidades de financiamento para consumidores. Por fim, serão analisadas as principais atividades das concessionárias e as tendências do setor.

2.3.2 Perfil dos consumidores

Atualmente, o mercado de consumidores de automóveis e comerciais leves (utilitários) é composto em 90% por particulares e 10% por frotistas². Dia a dia a exigência dos clientes vem aumentando em todos os setores da economia brasileira, principalmente após a liberalização da economia e da criação do Código de Defesa do Consumidor em 1990. Os preços eram tabelados até o final de 1990 e os clientes não tinham muitas opções. A entrada das marcas estrangeiras sob alíquotas de importação favoráveis ativou o processo de concorrência e a disputa pelo consumidor.

Existem, basicamente, dois tipos de clientes de automóveis: aquele que sabe exatamente o modelo e os opcionais que quer, e está disposto a comprar e a procurar um bom preço; e aquele que está à procura de um bom negócio, independentemente do modelo escolhido. Os primeiros constituem a maior parte da clientela.

De acordo com artigo da Folha de S. Paulo (02/08/00), o grande filão do mercado de automóveis são os consumidores com renda familiar em torno de R\$ 3 mil, que representam cerca de 60% da clientela.

Segundo FONTANA ; SILVA (1998), “o perfil do novo cliente de automóveis é decorrente, também, das mudanças na família brasileira, que, hoje, escolhe os veículos conjuntamente e prefere que cada membro use um veículo individualmente, à semelhança da família norte-americana.

² Pessoas jurídicas que adquirem frotas de carro

As mulheres com poder de decisão na compra de um automóvel representam de 30 a 40% (valor este em expansão), são mais exigentes e desconfiadas e preferem ser atendidas por outras mulheres. Elas dão preferência a veículos mais seguros, econômicos, compactos e com cores novas”.

Segundo artigo da Folha de S. Paulo (02/08/00), “pesquisas de mercado mostraram que o consumidor de automóveis gosta de testar o veículo antes da compra, a fim de fazer uma escolha mais racional, como é hábito entre os norte-americanos. O *test drive* é usado como uma estratégia de marketing por montadoras e concessionárias”.

A encomenda pelo cliente do veículo que deseja, com cor e opcionais a seu gosto é possível, mas não é muito utilizada na prática. O consumidor pode procurar um concessionário, que levará sua encomenda à fábrica. O prazo de entrega pelas montadoras chega a até 120 dias, o que é normal em países europeus, mas não é aceito pelo brasileiro, que chega a pagar mais para ter antes dos outros um veículo recém-lançado no mercado.

Segundo FONTANA ; SILVA (1998), “um cliente que leva seu veículo para reparos e revisões sempre na mesma revenda é uma raridade no mercado e um ideal que parece cada vez mais difícil diante do novo consumidor, que em tempos de inflação baixa tem condições de procurar pelo melhor preço e dispõe de um leque de opções variado, principalmente nos grandes centros. Alguns concessionários chegam a dizer que a fidelidade simplesmente não existe, enquanto poucos insistem firmemente na idéia, procurando manter uma relação de proximidade permanente com os clientes através de jornais, mala direta, etc. A maioria das empresas, no entanto, não atende às exigências dos consumidores: 68% dos compradores que se afastaram da concessionária o fizeram por falta de interesse do revendedor”.

O consumidor de importados tem maior poder aquisitivo, por isso raramente procura consórcios; a maior parte das vendas é feita à vista ou por *leasing*. A conquista de um cliente é mais difícil porque o mercado tem uma série de opções e o brasileiro conhece pouco a respeito das marcas estrangeiras antes de se informar na própria concessionária.

Os utilitários são veículos que compreendem sete categorias: *pick-ups*, furgão, derivados, vans, minivans, *jeeps* e *sport utilities*. Os proprietários destes veículos usam-nos para transporte de cargas e passageiros nas áreas rurais e urbanas. Nas cidades, a aplicação do veículo em entregas rápidas, como no caso de tinturarias, pequenas confecções e floriculturas, é maior. O segmento de comerciais leves está crescendo com a busca de autonomia no trabalho por muitos brasileiros. As pessoas que optam por trabalhar por conta própria, vendendo lanches, por exemplo, engrossam este mercado. No caso das picapes, as concessionárias vêm observando o surgimento de um novo cliente: o jovem de áreas urbanas, que não são motivados a comprar o veículo por uma necessidade de aplicação prática, mas por desejo pessoal.

2.3.3 Introdução - Concessionárias

De acordo com um artigo publicado no site da Fenabrade (16/08/00), “até julho de 2000, existiam no Brasil 4.131 mil concessionárias de veículos conveniadas à Federação Nacional da Distribuição de Veículos (Fenabrade), presentes em mais de 3500 municípios. Essa rede, composta por mais de 35 associações de marca, distribui no mercado interno automóveis nacionais e importados, comerciais leves, caminhões e ônibus, motocicletas, máquinas agrícolas e implementos rodoviários. No primeiro semestre de 2000, distribuiu-se cerca de 1.100.000 de veículos, sendo a maioria composta por automóveis e comerciais leves, e as projeções do setor prevêem que este número cresça ainda mais”.

Além da venda de veículos, que corresponde por mais da metade da receita, as concessionárias prestam assistência técnica, vendem peças, pneus e acessórios e realizam o contato de seus clientes com instituições financeiras, administradoras de consórcio e seguradoras, oferecendo seguros, *leasing*, e outras operações de crédito. Vendem, ainda, veículos usados deixados como entrada por compradores novos.

2.3.4 Definição - Concessionárias

O conjunto de concessionárias de uma marca é chamado de rede de distribuição. A rede é o braço comercial das montadoras e importadoras (representantes da montadora estrangeira no País, que exercem as mesmas funções desta em relação à rede de distribuição), que só realizam vendas diretas ao público em casos especiais. A importadora pode ser uma empresa de capital independente ou mesmo uma subsidiária da montadora estrangeira; geralmente não vende diretamente ao público apesar de não ser legalmente impedida de fazê-lo.

As concessionárias têm como principais atividades a venda de veículos novos (nacionais ou importados), de peças e a prestação de serviços para a frota circulante da marca a que estão ligadas. Podem vender, também, veículos usados de qualquer marca e exercer outras atividades pertinentes, tais como a venda de acessórios automotivos, pneus, seguros e a prestação de serviços de despachante. Outras duas atividades desempenhadas pelas concessionárias são a venda de cotas de consórcio e a intermediação de crédito oferecido por instituições financeiras e operadoras de *leasing*.

A concessão é dada para atuação numa área limitada, com base em critérios de potencial de mercado, como população e nível de renda dos habitantes. Pode haver mais de uma concessionária da mesma marca instalada numa mesma região. Se seu contrato permitir, a concessionária pode abrir filiais, agências, ou dependências secundárias, circunscritas a distâncias mínimas dos estabelecimentos de outros revendedores. O mercado potencial regional determina o volume de veículos que a montadora designará àquela concessionária.

As concessionárias possuem diversas obrigações contratuais para com as montadoras que são regidas pela Lei Nº 6.729 de 28 de novembro de 1979 (Lei Renato Ferrari, alterada em 1990) como, por exemplo, adquirir, mensalmente, uma determinada parcela da produção da sua montadora e parte das peças e componentes que vendem ao público. Desta forma, a fábrica transfere seu custo de carregamento de estoque para seus distribuidores. Esta cota é ajustada de acordo com a capacidade empresarial,

desempenho de vendas e potencial de mercado da área demarcada ao concessionário, sendo revista anualmente. Além disto, é direito da montadora nomear novas concessões quando a participação da marca cai na região, ou seja, concessionários com baixo desempenho de vendas correm o risco de ter que concorrer com outro concessionário da própria marca.

Segundo FONTANA ; SILVA (1998), “os estoques de veículos e de peças são financiados às concessionárias por bancos das montadoras, por bancos privados ou pela própria fabricante ou importadora. O capital necessário para a instalação de uma concessionária varia entre US\$ 1.5 milhão e US\$ 20 milhões. Uma concessionária de automóveis e comerciais leves que vende 360 veículos por anos, consome investimentos de US\$ 2,5 milhões a US\$ 3 milhões entre terrenos e instalações. Uma concessão maior, com uma saída anual de 1200 unidades, demanda entre US\$ 5 milhões e US\$ 15 milhões. Estes valores incluem o capital de giro para aquisição das cotas de veículos e peças.

No caso de venda da concessionária de uma pessoa para a outra, a concessão, ou “bandeira”, como é conhecida no meio, é calculada com base na venda de veículos dentro da cota mensal destinada àquela concessionária. Este valor é muito variável e oscila entre US\$ 10 mil e US\$ 45 mil, dependendo da marca e da localização, tamanho e imagem do estabelecimento. As montadoras não consideram este cálculo adequado, mas não interferem nas negociações; apenas reservam-se o direito de negar a concessão, já que esta é feita sempre a pessoas físicas. O lucro bruto das concessionárias sobre as vendas de peças e veículos novos é determinado entre a rede e a montadora ou importadora, e é maior para modelos mais caros. Em 1996, a remuneração média ficou entre 11 e 13% para automóveis e comerciais leves e em 9% para caminhões e ônibus”.

De acordo com um artigo publicado no site da Fenabrade (26/04/00), “apesar da previsão de crescimento do mercado da ordem de 20% a 30% até o ano 2001, o número de concessionárias deve ser reduzido em 5%. As redes de distribuição tradicionais tendem a diminuir o número de lojas. Sem possibilidades de auferir ganhos de escala, as pequenas concessionárias terão dificuldade em sobreviver nos grandes centros urbanos,

onde a concorrência é muito acirrada. As pequenas revendedoras têm estruturas de custo mais pesadas, porque as montadoras exigem delas e das maiores o mesmo padrão de operação, o mesmo sistema de informática e as mesmas informações acerca da empresa. Além destas, as concessionárias com administração menos competente, descapitalizadas, com pouca capacidade de investimento e mal localizadas, também, deverão fechar suas portas”.

2.3.5 Atividades das Concessionárias

As quatro principais atividades de uma concessionária são as vendas de veículos novos, de veículos usados, de peças, e a prestação de assistência técnica. As atividades secundárias são as vendas de cotas de consórcio e de seguros e a intermediação do contato entre o cliente e uma instituição financeira. Dentre estas atividades as que possuem maior relevância para o trabalho são as vendas de veículos novos e usados e a intermediação do contato do cliente com uma instituição financeira.

De acordo com um artigo publicado no site da Fenabrade (12/07/00), “mais de 80% do faturamento das concessionárias é proveniente da venda de veículos novos. No caso de distribuidoras de automóveis e comerciais leves, a importância desta fonte de receita aumenta, porque os clientes são menos dependentes dos serviços da oficina. Em algumas concessionárias, a venda de veículos novos chega a responder por 98% do faturamento.

As montadoras centram suas atenções neste departamento da concessionária. Com o estreitamento da margem de lucro dos veículos novos, a saída para as distribuidoras é a ampliação da importância dos outros centros de lucro. No passado, os grandes investimentos eram feitos em *show-rooms* e em pátios. Atualmente, a rentabilidade não sustenta mais estruturas luxuosas, que devem tornar-se o mais enxutas possível. Atualmente, o potencial médio de redução de custos nas lojas fica entre 25 e 30%”.

As concorrentes imediatas de uma concessionária são as outras da própria rede que se

localizam na mesma região. Nos grandes centros urbanos, esta concorrência pode gerar uma pequena guerra de descontos entre as empresas. Muitas vezes, as associações de marca³ exercem um papel mediador para que as concessionárias envolvidas cheguem a um acordo.

A concorrência com concessionárias de outras marcas é secundária porque se estende apenas àqueles clientes que não se decidiram pelo veículo que irão adquirir, os quais constituem uma fatia menor do mercado. A maioria dos consumidores sabe exatamente o que deseja e tem uma imagem definida das marcas disponíveis. No entanto, o papel da rede de distribuição no ganho de mercado de cada marca vem sendo valorizado e espera-se que aumente, pois os produtos das diversas montadoras estão se tornando equivalentes em preço e qualidade.

O mercado secundário de veículos novos não exerce concorrência direta, pois os carros zero quilômetro entregues aos consumidores pelas revendas independentes são encomendadas às concessionárias pelo revendedor, que faz papel de intermediário ou corretor.

Segundo artigo publicado no site da Fenabrade (12/07/00), “no que se diz respeito à revenda de veículos usados, estes representam, em média, apenas 6% do faturamento. Eles dividem-se em três categorias: semi-novos (com até cinco anos de uso), usados (entre seis e nove anos de uso) e velhos (mais de dez anos de uso). O veículo usado é aceito pela concessionária como parte do pagamento de um zero quilômetro. Diante desta realidade, resta às concessionárias administrá-la da maneira mais rentável”.

Entre as vantagens do usado para a concessionária está a possibilidade de ela receber apenas os veículos que tenham liquidez, ou que possam ser repassados a outros vendedores. Retrações no mercado de usados fazem com que as concessionárias deixem de aceitá-los como parte do pagamento de um novo. o problema maior na aquisição de usados é a necessidade de capital de giro, porque o concessionário precisa pagar o banco da montadora logo após a fatura do veículo novo, mas ainda não dispõe do dinheiro da venda do automóvel usado que recebeu como parte do pagamento.

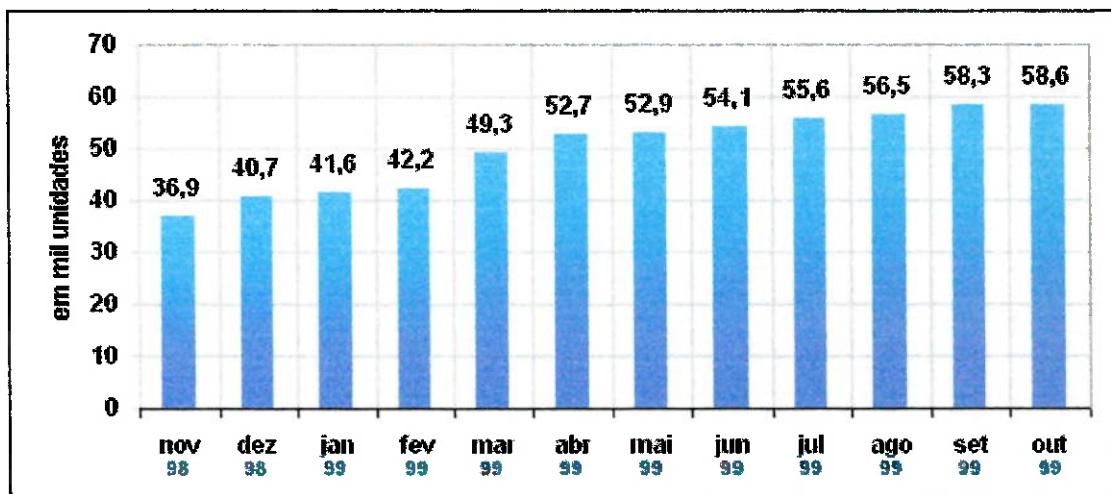
³ São associações como a Abracaf (Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat)

Muitos concessionários evitam a venda de usados porque se sentem em desvantagem na concorrência de preços com o mercado paralelo, por causa do adicional de custos. No caso dos veículos usados, as concessionárias concorrem diretamente com outras concessionárias e com as revendas. A concorrência entre as lojas de uma região é determinada por faixas de mercado uma vez que as revendedoras independentes se especializaram na venda de veículos por faixa de preços bem definida. A expectativa de quem procura um veículo numa concessionária é superior à daquele que procura um veículo numa revenda de usados comum, por isso o concessionário tem custos com revisão, reparos e garantia. Segundo artigo publicado no site da Fenabrade (12/07/00), “os concessionários alegam que seus custos na venda de um carro usado são de 7 a 10% superiores àqueles do mercado paralelo. Uma boa notícia para os concessionários e revendedores foi a aprovação do novo Código Nacional de Trânsito, que desvinculou a multa de trânsito do automóvel, passando a responsabilidade ao infrator”.

O usado pode ser visto, também, como uma alavanca de receitas com comissionamento, o que engloba intermediação de seguros e financiamentos. Desde o início da década de 90, os revendedores vêm assistindo à desvalorização dos usados. O fim do ágio e a entrada dos carros populares no mercado tiraram das revendas uma boa fatia de consumidores.

Porém, segundo FONTANA ; SILVA (1998), “devido ao aumento dos preços dos carros populares, nestes últimos três anos, em contraponto ao mercado de veículos novos o de carros usados vem apresentando crescimento consecutivo. Houve um acréscimo de 39,6% entre novembro de 1998 e outubro de 1999. Isto demonstra claramente a migração do consumidor de veículos populares zero km para os usados, principalmente na faixa de preços entre 9 e 11 mil reais, devido aos altos preços dos novos. Para o ano, a Assovesp, que representa 8 mil lojas, projeta vendas de cerca de 740 mil unidades, 15% a mais que em 1999. Até o mês de julho, a previsão era de um alta de até 10%. A importância da atividade de veículos usados fica ainda mais consolidada em função destes indicadores”. Tal tendência pode ser observada no gráfico 1.

GRÁFICO 1 – EVOLUÇÃO DA VENDA DE USADOS



Fonte: Fenabrade

Segundo artigo publicado no site da Fenabrade (12/07/00), “a venda de usados pelas autorizadas é o meio de garantir o futuro do setor. São vendidos sete carros usados no Brasil para cada zero quilômetro, mas as concessionárias só vendem 0,5 veículo usado para cada novo. A Fenabrade sugere aos distribuidores que comecem a considerar a compra de veículos usados sem que o vendedor venha a adquirir um novo na loja. A tabela a seguir, fala por si só e demonstra que em veículos usados com metade do investimento em estoques é possível gerar o dobro de resultados em termos de margens brutas. Além disso, o comércio de veículos usados proporciona o exercício de autonomia e independência em relação à montadora”.

TABELA 1 – COMPARAÇÃO ECONÔMICA ENTRE NOVOS E USADOS

	Usados	Novos
Custo médio	R\$ 9.000	R\$ 20.000
Custo médio de 50 veículos	R\$ 450.000	R\$ 1.000.000
Margem bruta média	R\$ 1.000	R\$ 500
Resultado Bruto médio de 50 veículos	R\$ 50.000	R\$ 25.000

Fonte: Fenabrade

2.3.6 Vendas (histórico)

Durante todos estes anos, o mercado automobilístico tem alternado períodos de extrema euforia e *boom* com períodos difíceis e de recessão. Este mercado é muito sensível à situação econômica do país pois está estreitamente relacionado com as taxas de juros e com a situação do mercado de crédito. Pode-se acompanhar na tabela 2, o desenvolvimento das vendas de automóveis, comerciais leves, ônibus e caminhões no período de 80 a 98.

Segundo artigo publicado no site da Anfavea (março de 99), “as vendas de automóveis apresentaram trajetória ascendente durante os anos 90. Se observada a evolução do mercado no período 1990-97, o crescimento das vendas foi de 192.90%, resultado dos Acordos Setoriais⁴, estabilidade econômica propiciada pelo Plano Real, expansão das linhas de financiamento, entre outros fatores”. Para uma melhor visualização da tendência, pode-se observar o gráfico 2.

TABELA 2 – VENDAS NACIONAIS E IMPORTADOS 70-98

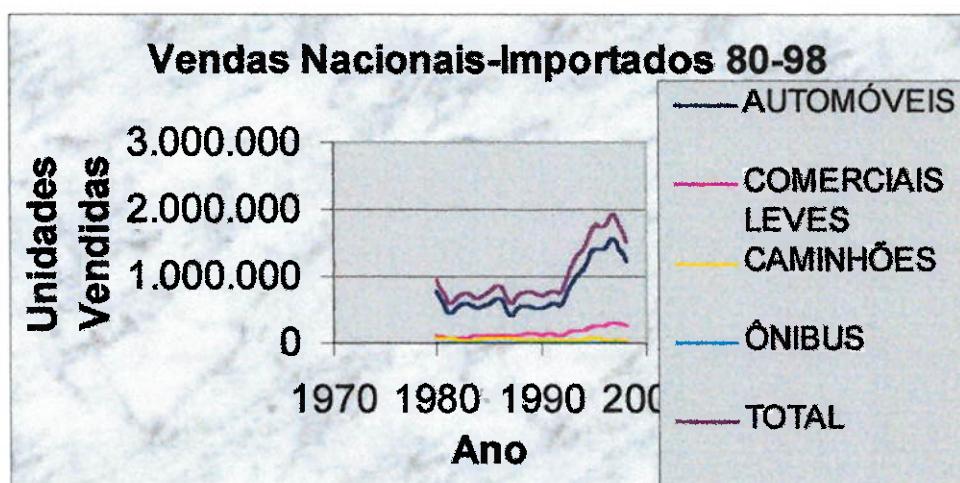
ANOS	AUTOMÓVEIS	COMERCIAIS LEVES	CAMINHÕES	ÔNIBUS	TOTAL
1980	793.028	93.768	81.933	11.532	980.261
1981	447.608	68.000	55.938	9.179	580.725
1982	556.229	85.763	41.257	8.045	691.294
1983	608.499	78.085	34.573	6.575	727.732
1984	532.235	95.966	42.884	5.997	677.082
1985	602.069	98.306	55.664	7.141	763.180
1986	672.384	114.002	71.854	8.488	866.728
1987	410.260	103.372	56.385	10.068	580.085
1988	556.744	123.092	54.912	12.968	747.716
1989	566.582	137.380	48.178	9.485	761.625
1990	532.906	128.431	41.313	10.091	712.741
1991	597.892	134.552	41.464	16.865	790.773
1992	596.964	127.687	25.659	13.706	764.016
1993	903.828	177.558	38.383	11.396	1.131.165
1994	1.127.673	202.786	52.349	12.595	1.395.403

⁴ São acordos entre montadoras, fabricantes, concessionárias, trabalhadores e o governo federal para estimular o desenvolvimento do setor através de medidas como: redução dos preços dos automóveis, diminuição das margens de lucro das montadoras, redução dos tributos, entre outros.

1995	1.407.073	245.205	58.734	17.368	1.728.380
1996	1.407.547	267.592	42.134	15.518	1.730.791
1997	1.569.698	303.917	54.885	14.862	1.943.362
1998	1.211.807	254.952	51.613	15.761	1.534.133

Fonte: Anfavea

GRÁFICO 2 – VENDAS NACIONAIS E IMPORTADOS 70-98



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

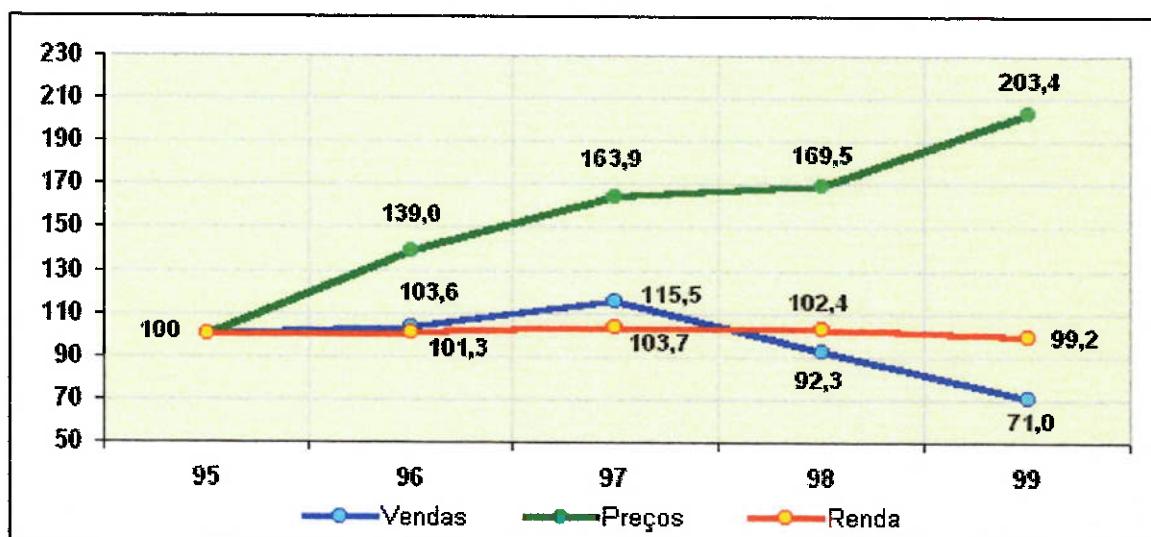
Ainda segundo artigo publicado no *site* da Anfavea (março de 99), “O segmento de comerciais leves apresentou trajetória ascendente de crescimento a partir de 1992, quando as vendas saltaram de 127.687 unidades para 303.917 unidades em 1997. Em 1993, o crescimento das vendas foi resultado de um conjunto de Acordos Setoriais e a abertura econômica, que, em função do melhor nível tecnológico dos automóveis importados acabou impondo às montadoras nacionais novos investimentos em tecnologia e métodos de produção aliados ao lançamento de novos produtos, reduzindo o prazo decorrido entre o lançamento de um modelo no exterior e seu lançamento no Brasil”.

As vendas totais de automóveis e comerciais leves apresentaram dois momentos cruciais: em 1993, quando as vendas ultrapassaram a marca de um milhão de unidades vendidas, e em 1997, com 1,87 milhão de unidades, um recorde do setor automotivo”.

Porém, principalmente nos últimos dois anos, tem-se observado uma queda nas vendas de automóveis e comerciais leves, apesar da queda das taxas de juros ao consumidor. Tal queda não foi suficiente para contrapor/atenuar a diminuição das vendas, sinalizando claramente que o fator preço versus renda média tem sido mais relevante.

Tal fato pode ser observado no gráfico 3.

GRÁFICO 3 – COMPARAÇÃO DA EVOLUÇÃO DA RENDA MÉDIA, PREÇO E VENDAS (BASE 100)



Fonte: Fenabrade

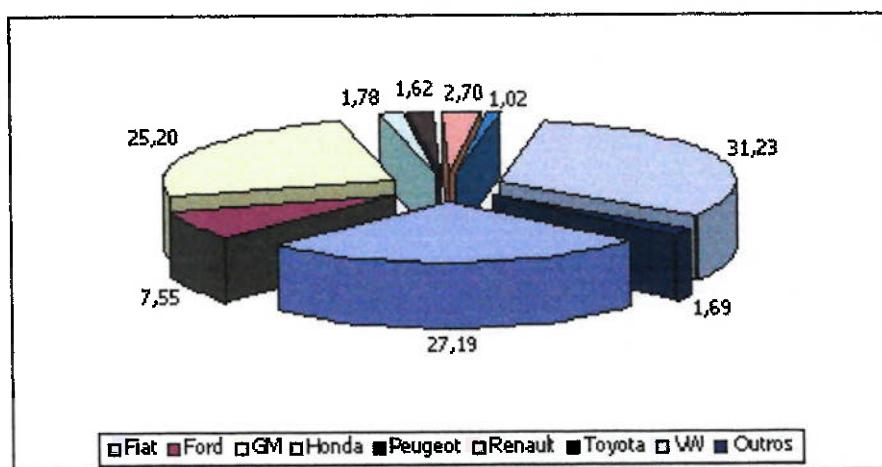
De acordo com artigo publicado no site da Anfavea (ago. 2000), “o ano de 2000 vem sendo marcado como o ano da virada do mercado automobilístico. A indústria automobilística atingiu em agosto a maior produção dos últimos 27 meses. Foram fabricados neste mês 169.578 veículos, um aumento de 15,03% em relação a julho. No acumulado do ano (janeiro a agosto) em comparação com o mesmo período de 99, em que ocorreu a desvalorização do real, que espantou os clientes das lojas, esse crescimento foi de 24,51%. Segundo José Carlos Pinheiro Neto, presidente da Anfavea, “chegamos ao fundo do poço, e parece que começamos a ver a luz lá fora novamente”.

Já Célio Batalha, vice-presidente desta mesma associação, prefere evidenciar os motivos

desta mudança de cenário: “Este recorde deve-se à recuperação da economia, à maior confiança no mercado e sinalização de melhores taxas de juros”. Além disto, o aumento das exportações e a maior facilidade para se obter recursos de crédito são as principais causas para esse crescimento”.

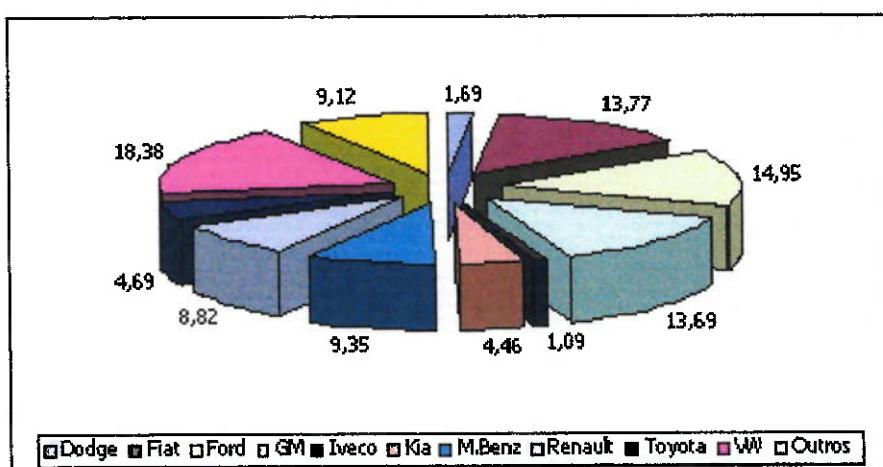
Ainda segundo artigo publicado no site da Anfavea (ago. 2000), “se a produção cresceu, as vendas seguiram caminho semelhante. Segundo a Anfavea, nos primeiros cinco meses do ano, as concessionárias receberam 16.3% veículos a mais para venda do que no mesmo período em 99. Há números exorbitantes: de janeiro a maio, só a Mercedes-Benz entregou às lojas 562.2% mais carros de passeio do que 99. Nas lojas, os consumidores brasileiros compram: foram vendidos 527 mil carros de janeiro a maio, ou 14.5% a mais do que no mesmo período em 99. As vendas de veículos no varejo cresceram 10.8% em agosto, atingindo 134.2 mil unidades. De acordo com a Anfavea, com o aumento das vendas, o estoque de veículos no varejo foi reduzido em um dia. Neste cenário, as vendas financiadas (consórcio, leasing e CDC) devem representar uma média de 76% no ano. Para se ilustrar um pouco mais este cenário favorável, serão mostrados gráficos da participação das marcas nas vendas de automóveis e comerciais leves no primeiro quadrimestre de 2000”.

GRÁFICO 4 – PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS - AUTOMÓVEIS



Fonte: Fenabrade

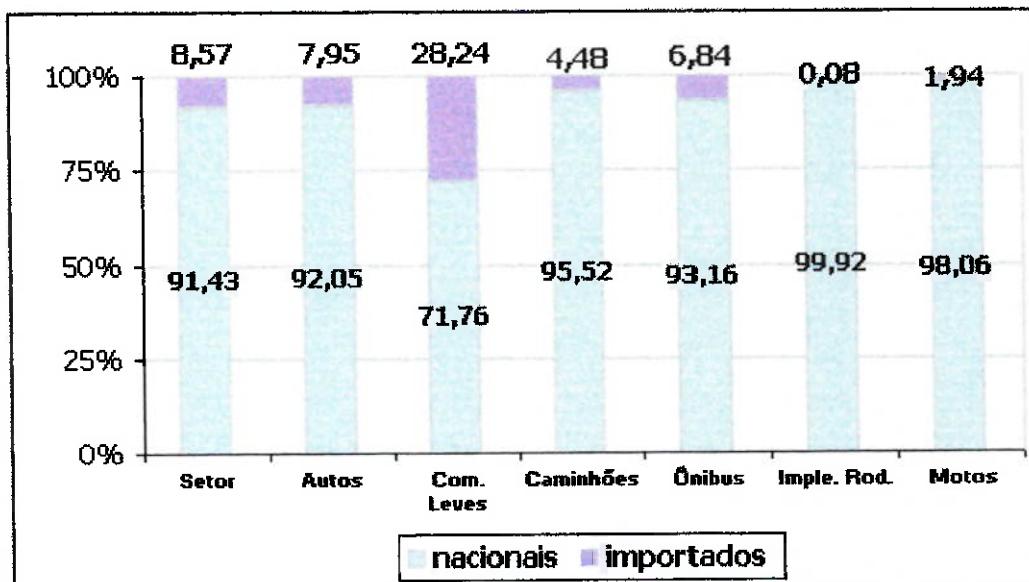
GRÁFICO 5 – PARTICIPAÇÃO DAS MARCAS – COMERCIAIS LEVES



Fonte: Fenabrade

Diante deste cenário otimista, as vendas de importados também tiveram um aumento, principalmente entre os comerciais leves. Porém, devido à desvalorização cambial, tal percentual é pequeno se comparado com os nacionais. No gráfico 6, pode-se observar a participação de vendas dos nacionais e dos usados no mercado automotivo (1º Quadrimestre de 2000).

GRÁFICO 6 – PARTICIPAÇÃO VENDAS NACIONAIS X IMPORTADOS NO SETOR



Fonte: Fenabrade

De acordo com artigo da *Gazeta Mercantil* (06/04/00), “um estudo feito pela DRI/Mc Graw-Hill sobre as perspectivas do mercado automobilístico para o futuro prevê que a demanda de automóveis no Brasil no ano de 2005 seja de 2.2 milhões de unidades. Esta estimativa está amparada numa expectativa de crescimento anual do PIB de 5% para o País. Um estudo do Instituto Brasileira de Geografia e Estatística (IBGE) sobre o potencial de crescimento da demanda de automóveis no Brasil revelou que um aumento de 50% na renda do brasileiro acarretaria um aumento de 109% na demanda por carros.

Além disto, o mercado brasileiro tem potencial para crescer. O número de habitantes por veículo nas regiões Sul e Sudeste do Brasil é superior ao registrado em países do Mercosul. Em estados como São Paulo e Rio de Janeiro, há seis pessoas para cada automóvel, sendo que, em média, há 7.8 habitantes para cada veículo nos países que compõem o bloco econômico. Tais dados fazem parte do relatório do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) sobre o setor. Os norte-americanos têm o melhor índice: há 1.2 habitante para cada automóvel. Nos países da Europa, a média é de dois habitantes para cada veículo. Na América do Sul, porém, o índice médio é semelhante ao do Paraguai: dez pessoas para cada automóvel. Diante destes dados, pode-se ver que há potencial para o crescimento do mercado automobilístico no Brasil, visto que a relação habitante por veículo já caiu cerca de 25.98% em relação a 1979. A taxa atual de 9.4%”.

Para alavancar suas vendas, a maioria das concessionárias vem vinculando propaganda em jornais e em panfletos que são entregues nas ruas. As maiores empresas investem em divulgação pela televisão e por outdoors. O conteúdo das propagandas trata de descontos, facilidades de financiamento, brindes e promoções em geral. Atualmente, como estratégia de vendas, as concessionárias estão realizando feirões de automóveis (geralmente em fins de semana e feriados) os quais são maciçamente divulgados na mídia. A veiculação de propaganda em jornais é um meio relativamente barato e de fácil acesso ao cliente.

Outra estratégia que é utilizada é a união de concessionárias concorrentes (da mesma

região) que suavizam a guerra pelo cliente oferecendo as mesmas condições promocionais para alguns modelos por determinado tempo além de fazerem propagandas em conjunto. Em tempos de vendas baixas, as concessionárias investem em criatividade para competir no mercado. Os atrativos mais comuns são: gasolina grátis por um ano, eletrodomésticos como brinde e acessórios para o veículo, como ar-condicionado e travas de segurança. Algumas concessionárias chegaram até a surpreender, montando uma lona de 2 mil metros quadrados e atraindo clientes com espetáculos circenses.

Com o mercado em regime de concorrência, as concessionárias estão se utilizando de previsões e estimativas de vendas baseadas no cenário macro-econômico do País para programar sua estratégia e planejar as suas vendas. Tal cenário é baseado principalmente nas variáveis relevantes para o mercado de automóveis: taxa de juros, renda média do consumidor, produção industrial, expectativa de aumento dos preços de automóveis e o mercado de crédito. No plano do marketing, as concessionárias estão buscando realizar uma propaganda cada vez mais pessoal, por isso já estão aproveitando seu cadastro de clientes para envio de mala direta, informativos, etc. A nova tendência será a utilização de recursos tecnológicos, como a *Internet*⁵, para individualizar o atendimento.

2.3.7 Financiamento

Um outro serviço que as concessionárias prestam (e que é de suma importância ao trabalho) é a viabilização de financiamento. Os consumidores têm a liberdade para escolher a instituição que irá financiar seu veículo. As concessionárias fazem acordos com bancos e financeiras para indicá-los a seus clientes, em troca do que recebem uma comissão. O comissionamento e a venda de serviços são conhecidos entre os concessionários como F&I (*finance and insurance*, ou financiamento e seguro). As concessionárias providenciam para o cliente toda a documentação e entram em contato com a instituição financeira no ato da aquisição do veículo.

⁵ Para uma melhor visualização desta tendência: ver Apêndice 1

As concessionárias oferecem, também, linhas próprias de financiamento a seus clientes. Neste caso, as revendas captam um alto volume de recursos junto a bancos e os repassam ou a concessionária usa seu capital de giro para financiar o cliente. Basicamente, financiamento é uma compra parcelada, na qual está incorporada uma parcela de juros. Esta parcela varia em função do valor a ser contratado e do prazo de pagamento. De uma forma geral, as linhas de financiamento oferecidas ao consumidor na aquisição de veículos são: financiamento próprio realizado pela concessionária, CDC, consórcio, e *leasing*.

O CDC atende tanto a pessoas físicas quanto a jurídicas. Tal modalidade de financiamento é indicada a pessoas que desejem pagar o automóvel em poucas prestações, num prazo de tempo relativamente curto. Geralmente, os planos variam de três a 36 meses, podendo ter variações com planos com prazos mais alongados.

As principais vantagens desta modalidade de financiamento são: ideal para quem tem algum dinheiro e pode pagar o veículo em curto prazo, as prestações podem ser antecipadas e o plano quitado a qualquer momento; o cliente, geralmente, escolhe quanto vai dar de entrada e quanto vai financiar; nos contratos prefixados, que já têm os juros embutidos na prestação, é possível saber quanto vai se pagar ao longo do período e na opção prefixada, as prestações são fixas em reais e não sofrem correção.

Porém, o CDC tem como principais desvantagens: as taxas de juros são mais baixas nos prazos de financiamentos curtos e mais elevadas no caso de financiamentos mais longos e em períodos longos, o consumidor acaba pagando uma pesada parcela de juros.

O CDC para financiamento de veículos é muito atrativo para o setor bancário. Algumas instituições se especializam nesta área, e outras mantêm relações estreitas com determinadas marcas ou concessionárias. Ao intermediar uma operação, a concessionária pode obter uma pequena comissão, repassada pela instituição.

Segundo artigo publicado no site da Anef (05/09/00), “uma pesquisa encomendada pela Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento à

Fundação Getúlio Vargas (FGV), o saldo das carteiras de financiamento ao consumidor das instituições, em 1995, oscilava entre US\$ 16 bilhões e US\$ 17 bilhões, e a fatia destinada à aquisição de veículos automotores ficava entre 40 e 50% desse valor. Para o ano de 2000, a FGV prevê que o saldo da carteira alcance US\$ 29 bilhões”.

Existem duas modalidades de taxas para o consumidor, a prefixada e a pós-fixada. Na primeira, o valor a ser pago é o mesmo durante todo o período do financiamento, para chegar a este valor, os bancos usam estimativas da inflação futura. No financiamento sob taxa pós-fixada, o cliente contrata o empréstimo não sabendo o valor da taxa cobrada, que será corrigida pela variação do dólar ou da Taxa Referencial (TR).

A Volkswagen, Ford, Fiat e General Motors mantêm bancos para financiar as concessionárias, administrar seus fundos e fomentar as vendas através do financiamento ao cliente. Além destas, Mercedes-Benz, Toyota e Volvo, também, têm o seu banco destinado para tal fim.

Além dos bancos das montadoras, que têm suas atividades subordinadas às políticas comerciais das mesmas e uma relação estreita com as concessionárias, outros bancos disputam a indicação dos revendedores através de comissionamento, agilidade, e baixo nível de exigências para aprovar o crédito ao consumidor. Os bancos das montadoras competem com todas as outras instituições financeiras para oferecer boas condições aos consumidores de veículos e aos concessionários.

Um arranjo entre financeiras e concessionárias visa obter a aprovação do financiamento o mais rápido possível. A concessionária está em contato permanente com a financeira e, ao receber os documentos do cliente, os envia imediatamente à financeira de modo que a aprovação esteja pronta em cerca de duas horas. Com a redução dos ganhos na ciranda financeira, promovida pelo Plano Real, as instituições do setor entraram com mais agressividade no financiamento, concorrendo com taxas e prazos. Além de ser um mercado de grandes volumes, o financiamento de veículos é um negócio no qual o próprio objeto é dado como garantia. Por isso, o mercado é muito atrativo. Prevê-se que, cada vez mais, as financeiras tomem o espaço dos consórcios nas vendas de automóveis

com as quedas nas taxas de juros.

O diferencial é que os bancos das montadoras se prestam exclusivamente a fomentar as vendas dos veículos das montadoras e abrem mão de parte do *spread*⁶ por conta desta prioridade. Porém, nem sempre estes bancos oferecem as melhores condições visto que não são só as taxas os fatores críticos de sucesso (fato este abordado mais a frente). Deste modo, os bancos das montadoras têm usado algumas estratégias para a conquista do mercado relacionadas, principalmente, com condições especiais de financiamento. Ao invés de só contar com os subsídios concedidos pelas fábricas e com a redução das suas próprias margens de ganho, esses bancos estão usando a criatividade e, também, alguns artifícios de engenharia financeira como principais armas na guerra pelo consumidor.

Segundo artigo Estado de São Paulo (10/08/00), “o Banco Volkswagen, por exemplo, elegeu alguns modelos de veículos para oferecer um plano de financiamento batizado de “reduzido”, com prestações decrescentes em que se exige uma entrada de 50%, a taxa é pequena e o prazo de financiamento é de até três anos. Porém, os juros efetivos pagos pelo consumidor são maiores no começo e menores no final. Outros bancos oferecem juros promocionais para certos modelos, permitem um valor residual acima da média praticada pelo mercado e alteram o valor da entrada como táticas para ganho do consumidor. Segundo Moya, diretor do Banco Volkswagen, “Quanto mais vantajosa a promoção, mais rigorosa é a análise de crédito” ”.

Segundo dados da Fenabrade, em 94, eram distribuídos através de financiamento 32% dos automóveis. Já em 1997, 76,43% das vendas de automóveis nacionais eram financiadas, sendo 33,44% através de CDC. Entre os veículos importados, 64,54% das vendas foram financiadas, sendo 13,7% através de CDC.

Uma outra modalidade de financiamento praticada pelos bancos e financeiras é o *leasing*. O *leasing* (ou arrendamento mercantil) é um contrato pelo qual uma empresa cede a uma pessoa física ou jurídica, por determinado período, o direito de usar e obter rendimento com bens de sua propriedade. No final do período aprazado, o arrendatário

⁶ Diferença entre as taxas de juros captadas pelos bancos e as cobradas dos clientes.

tem a opção de adquirir o bem arrendado mediante pagamento de seu valor residual. Evidentemente, as operações de *leasing* prevêem para o arrendatário um fluxo de pagamentos periódicos de contraprestações que incluem a amortização do valor do bem, os encargos e a remuneração da arrendadora. O prazo do contrato é compatível com a vida útil do bem e, geralmente, tem a duração mínima de 24 meses (mas podem se estender por 30, 36 ou 42 meses), conforme a negociação entre as partes. Este sistema funciona da seguinte forma: a financeira compra o veículo e o arrenda (repassa) ao cliente, que passa a pagar uma espécie de aluguel mensal. No *leasing* individual, o cliente escolhe o modelo do carro, o prazo de pagamento e o valor que deseja pagar. Se esse valor for muito baixo, sobrará um resíduo a ser quitado ao final do contrato.

As prestações são calculadas como no financiamento normal. Atualmente, a modalidade mais utilizada é a prefixada, que já embute os juros e tem as prestações fixas em reais. O chamado valor residual é a diferença entre o valor total do carro e o valor efetivamente pago durante o contrato. O cliente, em alguns casos, é quem define de quanto deve ser essa sobra (resíduo). Na modalidade com valor residual garantido, utilizada nos planos oferecidos pelas montadoras, não existe resíduo ao final do contrato.

Ao término do período aprazado, o cliente tem três opções: pode renovar o acordo, devolver o carro ou comprar o automóvel. Nesse último caso, terá de pagar o valor residual, se houver. No sistema com valor residual garantido (ou seja, sem resíduos), assim que termina de pagar o plano o contratante fica com o veículo.

O *leasing* pode ser contratado por pessoas físicas e também por empresas (pessoas jurídicas) e pode ser utilizado para automóveis importados ou usados. Vale lembrar que durante a vigência do *leasing*, o carro é de propriedade da empresa financeira. Nesse período, o cliente fica responsável pelo pagamento do seguro, manutenção e multas incidentes sobre o veículo.

As principais vantagens desta modalidade de financiamento são: você recebe o carro praticamente no ato e começa a usufruir logo dele, outra vantagem é poder usar o

veículo como se fosse um carro alugado e se não gostar do veículo, você o devolve ao final do contrato, caso não tenha optado por comprá-lo. Já as principais desvantagens são: não é possível quitar antecipadamente o pagamento ou transferir o contrato. Em caso de dificuldades financeiras, o cliente não pode devolver o automóvel.

O *leasing* para automóveis e comerciais leves foi suspenso em fevereiro de 1995. Em agosto daquele ano, foi liberado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) apenas para taxistas, locadoras, transportadoras e frotistas. No início de 1996, foi permitido para pessoas jurídicas e, em agosto de 1996, o *leasing* foi totalmente liberado, passando a incluir pessoas físicas. As operadoras e concessionárias consideram a medida como um bom impulso nas vendas. Atualmente, também são permitidas operações de *leasing* de veículos usados.

Segundo FONTANA ; SILVA (1998), “o volume de novos contratos de *leasing* fechados em 1996 foi de US\$ 5.1 bilhões. Em 1997, o volume de negócios foi de US\$ 12.2 bilhões; um crescimento de 139.22% sobre 1996, e o número de operações aumentou 343,5%, passou de 124,3 mil em 1996 para 551,3 mil em 1997. Segundo Bormia, presidente da Associação Brasileira das Empresas de Leasing (ABEL), tal desempenho deve-se à liberação das operações de *leasing* para pessoas físicas. Entre as operações com pessoas físicas, as que mais cresceram foram as de veículos leves e de passeio. Em 1998, o segmento de automóveis ficou com uma fatia de 82% dos negócios, dos quais 75% são carros leves.

Pode-se observar claramente o impacto da liberação de operações de *leasing* no mercado de automóveis. Em dezembro de 1996, o estoque de automóveis e comerciais leves nas carteiras de arrendamento das operadoras filiadas à ABEL era de 142 mil unidades. Ao final de 1997, o estoque de carros chegava a 457.1 mil nas carteiras, crescimento de 221.9% sobre 1996.

Em julho de 1996, o *leasing* era uma modalidade de crédito usada em 7% das vendas de automóveis nacionais e 8% no caso de veículos importados. Em setembro de 1997, 21.04% das vendas de automóveis nacionais foram realizadas através do *leasing*,

enquanto que no segmento de importados esse percentual subiu para 40.9%, que, nesse caso, foi superior às vendas à vista, que tiveram participação de 35.45%”.

Segundo artigo Estado de São Paulo (21/09/00a), “com a queda dos juros e a melhora na economia um maior número de consumidores estão realizando compras financiadas. No caso do segmento de veículos, os bancos de montadoras decidiram ampliar o valor disponível para crédito e vão oferecer recursos de R\$ 6.3 bilhões para o financiamento de veículos neste ano, montante recorde na história do setor. O maior valor colocado, anteriormente, à disposição para financiamento foi de R\$ 4.5 bilhões, em 1998. No primeiro semestre do ano, as associadas à Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (Anef) investiram R\$ 3.042 bilhões ante R\$ 1.271 bilhões em igual período de 99. O total disponível nos primeiros seis meses do ano foi o maior volume aplicado pelos bancos das montadoras desde 96 e representa um crescimento de 139.3% em relação ao total investido no primeiro semestre do ano passado.

De janeiro a junho de 2000, foram financiados pelo CDC e *leasing* 248 mil veículos, 86.5% a mais que em igual período de 1999. A previsão do presidente da Anef, Fernando Mascarenhas, é de que, até o fim do ano, esse número cresça ainda mais”. Na tabela 3, pode-se observar a evolução do número de unidades financiadas nos últimos quatro anos.

TABELA 3 - UNIDADES FINANCIADAS (EM MILHARES)

ANO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE	TOTAL ANO
1996	117.000	119.000	144.000	152.000	532.000
1997	103.000	130.000	152.000	162.000	547.000
1998	110.972	175.760	124.311	89.352	500.395
1999	54.993	77.243	118.660	96.183	347.079
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO TRIMESTRE ANTERIOR		NO TRIMESTRE =>	-18,9%		
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO MÊS ANTERIOR		NO MÊS =>	23,0%		
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO MESMO TRIMESTRE DO ANO ANTERIOR DISPONÍVEL			7,6%	-30,6%	< NO ANO 1999

Fonte: Anef

Ainda segundo artigo Estado de São Paulo (21/09/00a), “de acordo com a Anef, a participação das instituições nas vendas financiadas de veículos passou de 64% em 99 para 70% no primeiro semestre deste ano. A entidade prevê que as compras financiadas de carros zero-km deverão atingir aproximadamente 76% em 2000, um pouco longe ainda do “boom” de 97, quando 85% dos compradores financiavam a valor do carro. De acordo com José Romélio Brasil, diretor-executivo da Anef, “por um bom tempo, o *leasing* esteve na dianteira da preferência do mercado, mas agora o crédito direto ao consumidor também voltou à pauta nas revendas”. As mudanças na economia acabaram provocando alterações nas participações de cada modalidade de compra de um veículo. Enquanto, em 99, o consórcio registrou uma participação de 21%, no primeiro semestre deste ano foi de 21% e a previsão para 2000 é de 20%. O *Leasing* ficou com uma participação de 12% em 99, 12% no primeiro semestre deste ano e de 9% prevista para 2000. Já o CDC está com participação crescente no mercado: 27% em 99.37% no 1º semestre de 2000 e previsão de 47% para 2000. Já as vendas à vista estão em queda, com 40% em 99; 30% no primeiro semestre de 2000 e expectativa de 24% para 2000.

Se continuar neste ritmo, o número de clientes em carteira das filiadas à Anef que chegou a 2.014 milhões no primeiro semestre do ano, aumentará ainda mais. Isso representa um crescimento de 6.7% em comparação com o mesmo período de 99, quando o número de clientes era de 1.887 milhões. O valor da carteira das empresas financeiras das montadoras atingiu R\$ 8.2 bilhões no final do primeiro semestre de 2000, um crescimento de 10% em relação aos primeiros seis meses do ano passado, quando foram contabilizados cerca de R\$7.4 bilhões”. Na tabela 4, pode-se observar o comportamento do valor da carteira dos bancos associados a Anef.

TABELA 4 – VALOR DE CARTEIRA (EM MILHARES)

ANO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
1996	3.300,0	3.400,0	4.300,0	5.100,0
1997	5.500,0	6.100,0	7.400,0	8.300,0
1998	8.481,0	8.991,5	9.201,8	8.610,2
1999	7.990,5	7.477,6	7.848,7	7.401,5
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO TRIMESTRE ANTERIOR		NO TRIMESTRE =>	-5,7%	
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO MÊS ANTERIOR		NO MÊS =>	-1,3%	
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO MESMO TRIMESTRE DO ANO ANTERIOR DISPONÍVEL			-14,0%	-14,0% <= NO ANO 1999

Fonte: Anef

Segundo artigo publicado no site da Anef (abr. 2000), “o financiamento cresce na medida que os juros caem. Em janeiro de 1999, por exemplo, a taxa média mensal era de 3.95% e atualmente está em 1.99%. “Se a previsão do Banco Central de chegar ao fim do ano com a taxa básica de juros - Selic⁷ - em 15.5% ao ano se confirmar, o juro ao consumidor poderá cair para 1.9%”, afirma Mascarenhas. De acordo com os números da Anef, houve um crescimento de 27% do valor médio financiado, que passou de R\$ 9.600,00 nos seis primeiros meses de 99 para R\$ 12.250,00 no semestre passado. A previsão da Anef é de que o mercado chegue até o final deste ano com valor médio financiado em torno de R\$ 12.500,00 e prazo médio entre 28 e 30 meses”.

Segundo artigo publicado no site da Anef (nov. 99) “a taxa de inadimplência (clientes com atraso superior a 30 dias) no setor, que chegou a 6.8% dos clientes no primeiro semestre de 1998, encerrou o mesmo período desse ano em 4.5% e deve chegar a 4% até dezembro. Diante disto, somente dez mil carros devem ser resgatados, por falta de pagamento, das mãos dos clientes pelos bancos das montadoras este ano. Esse número é quase 80% inferior ao do ano passado e representa apenas um terço das apreensões registradas em 1998”. No tabela 5, pode-se observar o comportamento da inadimplência nos últimos 4 anos.

⁷ Taxa de juros estipulada pelo BC que serve de referência para todas as operações financeiras do mercado.

TABELA 5 - INADIMPLÊNCIA DO SETOR (EM PERCENTUAL)

ANO	1º TRIMESTRE	2º TRIMESTRE	3º TRIMESTRE	4º TRIMESTRE
1996	3,40	3,00	2,70	3,40
1997	4,70	4,80	5,40	5,70
1998	7,30	6,80	5,90	5,37
1999	6,25	5,63	4,83	4,66
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO TRIMESTRE ANTERIOR		NO TRIMESTRE =>	-3,5%	
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO MÊS ANTERIOR		NO MÊS =>	-6,9%	
CRESCIMENTO EM RELAÇÃO AO MESMO TRIMESTRE DO ANO ANTERIOR DISPONÍVEL			-13,2%	= NO ANO 1999

Fonte: Anef

Segundo artigo Estado de São Paulo (21/09/00b), “a concorrência no setor de financiamento de veículos tem se mostrado acirrada. Os bancos das montadoras respondem por cerca de 50% dos financiamentos totais de veículos no País, participação que já foi de 70% no ano passado. A concorrência com os bancos comerciais, que agora estão oferecendo taxas tão atrativas quanto aquelas subsidiadas pelas instituições dos fabricantes, está bastante apertada, segundo Mascarenhas. Com a queda dos juros, os bancos reduziram aplicações em títulos do setor público. Para compensar a perda de receita, atuam mais em outros setores de crédito, principalmente de carros, que oferece garantia maior devido à possibilidade de retomar o bem.

Mascarenhas afirma que as recentes reduções na taxa básica dos juros feitas pelo Banco Central e a tendência mais acentuada de retomada do crescimento econômico estão levando as instituições financeiras a ter mais tranquilidade para oferecer prazos mais longos e taxas menores no crediário de automóveis. A queda dos juros vem fazendo o consumidor optar por financiamentos em prazos mais longos para compra de carro zero-km. A opção de compra em 36 meses responde agora pela maior fatia do mercado – antes, a preferência era pelo crédito em 24 prestações. A mudança acompanhou a queda das taxas de juros, que abaixaram para 1,99% a.m em média”.

Capítulo 3

Descrição do Sistema Atual de Análise e Concessão de Crédito

3. Descrição do Sistema Atual de Análise e Concessão de Crédito

3.1 A Estruturação do Negócio

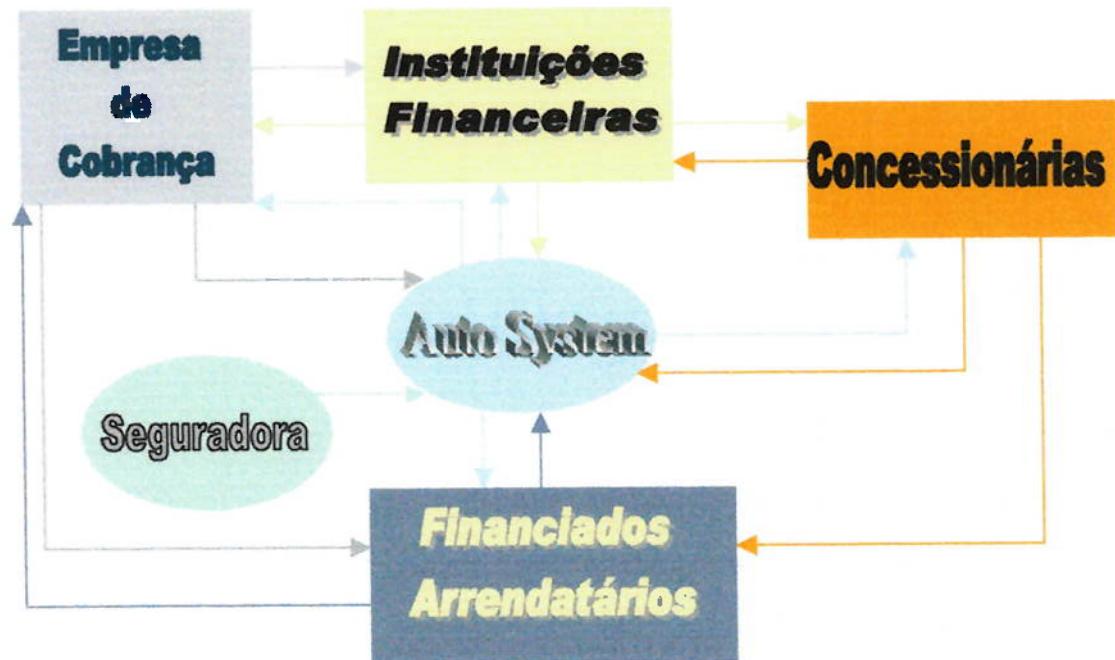
A *Auto System*, conforme mostrado no item 1.5, presta uma série de serviços: desde a gestão de banco de dados para geração de arquivos e relatórios gerenciais, passando por geração e operação de aplicativos para suporte de operações até a estruturação de operações de crédito para Instituições Financeiras e gestão da cobrança. Porém, o *core business* da empresa é a prestação de serviços de análise e concessão de crédito para Instituições Financeiras no mercado de financiamento de automóveis.

Deste modo, a *Auto System* faz parcerias com as Instituições Financeiras, sendo que estas entram como *Fundings* (fundeadoras) provendo o dinheiro para o financiamento e aquela entra com seu *expertise* em sistemas para análise e concessão de crédito. Para isto, a *Auto System* busca, também, parcerias com as concessionárias visando a estruturação do negócio e a ampliação de seu lucro. Sendo assim, os chamados “clientes” da *Auto System* são as Instituições Financeiras e as concessionárias.

Após o fechamento das parcerias com as Instituições Financeiras, a *Auto System* faz uma prospecção de oportunidades de parcerias com as concessionárias. Vale lembrar que as Instituições Financeiras participam desta busca e seleção de negócios, visto que são as provedoras do dinheiro de financiamento. Fechadas as parcerias, está montado o trinômio básico do negócio: Instituições Financeiras ↔ *Auto System* ↔ Concessionárias. Além destes três agentes da estruturação do negócio, há outros que atuam como suporte a tal estrutura. São eles: as empresas de cobrança e as seguradoras⁸. Pode-se visualizar estes agentes da estruturação do negócio na figura 3.

⁸ Há a opção de se financiar o seguro do carro.

FIGURA 3 – ESTRUTURA GERAL DOS AGENTES DO NEGÓCIO



Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Definida a estrutura e a função dos agentes do negócio, a parceria *Auto System*-Instituições Financeiras realiza uma análise de viabilidade para montagem da plataforma do sistema nas concessionárias. Estuda-se a relação custo/benefício da implantação do sistema em cada concessionária, uma vez que o mesmo requer investimento em tecnologia e pessoal. Deste modo, existem duas estruturas básicas de operação do negócio:

- Concessionárias com alto volume de fichas cadastrais: nestas concessionárias devido ao alto volume, toda a plataforma do sistema é montada (o que implica em investimento em hardware, software, em tecnologia de transmissão de dados e em pessoal).
- Concessionárias com baixo volume de fichas cadastrais: nestas concessionárias, devido ao baixo volume, apenas um investimento básico é realizado.

Cabe, agora, realizar uma breve descrição dos investimentos em tecnologia e em pessoal envolvidos nestas duas estruturas.

Tecnologia e Pessoal

Nas concessionárias com alto volume de fichas cadastrais, a parceria *Auto System-Instituições Financeiras* realiza investimentos em *hardware* (servidores, micro-computadores, impressoras, etc.), em *software* e em transmissão dos dados. Para otimizar a aprovação das fichas são estabelecidos *links* para a transferência de dados entre as concessionárias e a *Auto System*. Atualmente, a *Auto System* utiliza os serviços da EMBRATEL (Empresa Brasileira de Telecomunicações) chamados RENPAC (Rede Nacional de Pacotes). No pacote mais simples utilizado, a conexão é obtida via discagem. No pacote mais sofisticado, denominado Linhas Privadas-LP, a conexão fica *on-line*, sendo desnecessária a discagem. Além disto, há investimentos na seleção, recrutamento e treinamento dos chamados originadores⁹ que são os responsáveis pela operação desta plataforma nas concessionárias.

Já nas concessionárias com baixo volume de fichas, a parceria *Auto System-Instituições Financeiras* realiza apenas investimentos básicos de tecnologia e pessoal. Não há alocação de pessoal (originadores) para as concessionárias visto que as fichas são enviadas via *fax* para serem digitadas e liberadas para pagamento (tal procedimento será explicado mais adiante) na própria *Auto System*.

3.2 Descrição Geral do Fluxo de Análise e Concessão da Empresa

Pode-se dizer que o fluxo de análise e concessão de crédito da empresa baseia-se numa sinergia entre um sistema automatizado e uma atividade humana. O entendimento desta interação é fundamental para se compreender todo o processo de análise e concessão de crédito da empresa. Para isto, será realizada uma descrição do fluxo de informações e decisões que ocorrem ao longo do processo de crédito da empresa.

⁹ Segundo a *Auto System*, eles têm este nome por serem os originadores das propostas de financiamento

Pode-se dizer que o processo de crédito possui sete estruturas básicas:

- Sistema de Cadastro (Cadastramento do Cliente / Operação)
- *Credit Scoring*
- Sistema de Aprovação (Análise dos Dados)
- Sistema de Cadastro (Pronto para Pagamento)
- Sistema de Aprovação (Pagamento das Fichas Aprovadas)
- Sistema de Aprovação pelo Provedor
- *Back-Office*
- Gestão de Cobrança

Antes de se iniciar a descrição de cada uma destas estruturas, é importante apresentar e explicar, basicamente, a função dos principais agentes do processo mais relevante¹⁰ (em concessionárias com alto volume de fichas). São elas:

- Concessionárias (Vendedores): são os responsáveis pela “venda” do financiamento dos automóveis. Deste modo, são eles que oferecem os produtos de financiamento da parceria *Auto System - Instituições Financeiras*.
- Originadores-digitadores : são os responsáveis pela digitação das fichas cadastrais e envio via sistema nas concessionárias com alto volume de fichas.
- Originadores-operadores : são responsáveis pelo recolhimento, conferência final e encaminhamento dos documentos para a *Auto System*, bem como pela solicitação e liberação dos pagamentos via sistema.
- Operadores de check-list : são os responsáveis pela checagem de alguns itens da ficha cadastral junto à instituições fornecidas pelo solicitante (bancos, empresas, residência, etc.)

¹⁰ Este processo responde pela maior parte do lucro da empresa, segundo seus sócios

- Analistas: são os responsáveis pela análise da ficha de pedido de crédito que contém entre outras coisas: a ficha cadastral, a impressão do resultado da consulta aos bancos de dados de crédito e os dados do *credit scoring*.
- Gerentes e Supervisores de crédito: são os responsáveis pela análise de fichas problemáticas. São eles que dão a última palavra em situações conflitantes com a política crédito da empresa.
- Instituições Financeiras: são os responsáveis pela determinação dos produtos de financiamento e suas características (indexador, taxas, prazos), para a confirmação do pagamento do financiamento em alguns casos e pela disponibilização do dinheiro para o pagamento do financiamento.
- Pessoal de back-office: são os responsáveis pela conferência dos contratos e notas fiscais, pela expedição de alguns documentos e pela digitalização dos contratos para arquivo.
- Pessoal de cobrança: são os responsáveis pelo acompanhamento e gerenciamento da cobrança.

Feito isto, pode-se iniciar a descrição das estruturas básicas do processo de crédito, bem como o detalhamento do sistema atual e o papel dos principais agentes envolvidos. Para uma visualização e um melhor entendimento do processo de crédito, pode-se acompanhar um fluxo geral das inter-relações entre os principais agentes (anexo 1) e um fluxo geral do processo de crédito (anexo 2) do sistema atual.

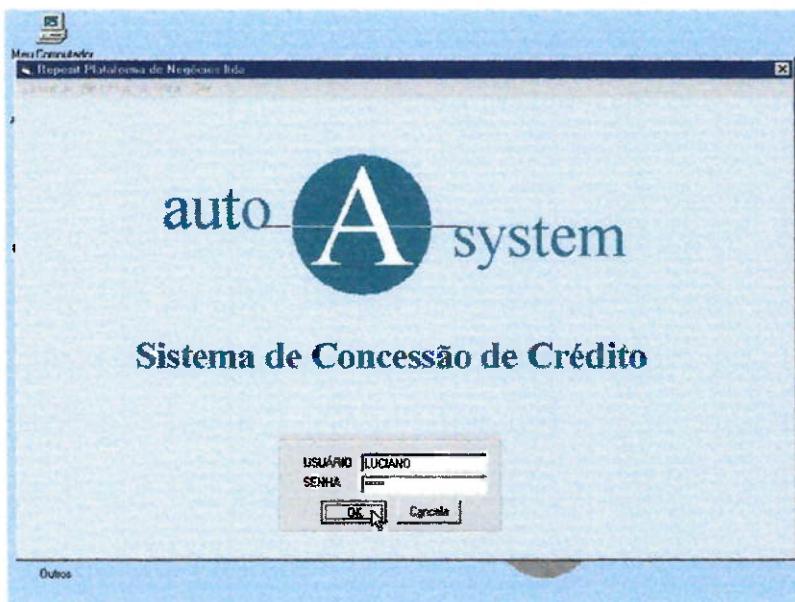
3.2.1 Sistema de Cadastro (Cadastramento do Cliente / Operação)

Tudo se inicia com a vontade do consumidor em adquirir um automóvel através de um financiamento. Deste modo, o consumidor dirigi-se a uma concessionária e é abordado por um vendedor. Após o consumidor apresentar sua vontade ao vendedor é que,

definitivamente, se inicia o processo de crédito em que a *Auto System* está inserida. O vendedor apresenta e oferece (de acordo com seu interesse)¹¹ ao cliente os diversos produtos de financiamento provenientes da parceria *Auto System* - Instituições Financeiras. Escolhido o produto de financiamento, o vendedor preenche uma ficha cadastral do cliente, pede alguns documentos de confirmação e entrega-os junto com a ficha cadastral preenchida aos chamados originadores-digitadores. Feito isto é que inicia-se o Sistema de Cadastro da *Auto System*.

Os originadores-digitadores, conforme já explicado, são funcionários da *Auto System* alocados para as concessionárias com alto volume de fichas cadastrais, com a função de digitá-las e de enviá-las via sistema para a central localizada na *Auto System*. Tais funcionários são instruídos para esta função e possuem um *login*¹² e uma senha para acessarem o Sistema de Cadastro. Deste modo, após, digitarem seu *login* e senha, estes acessam o Sistema de Cadastro e iniciam a digitação da ficha cadastral do cliente (ver figura 4).

FIGURA 4 - SENHA PARA ENTRAR NO SISTEMA DE CADASTRO



Fonte: Sistema da Empresa

¹¹ O vendedor tenta oferecer os produtos que lhe proporcione maiores taxas de comissionamento e retorno

¹² Nome do usuário para adentrar o sistema

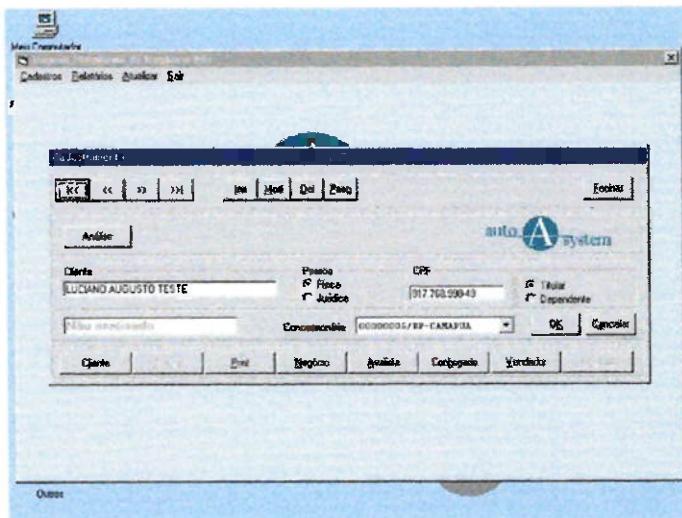
Ficha cadastral

Para facilitar a digitação da ficha cadastral do cliente, o sistema possui alguns artifícios para evitar o erro de preenchimento da mesma. São eles:

- Campos de Múltipla Escolha: são campos que possuem respostas pré-estabelecidas necessitando apenas a seleção da resposta correspondente. Por exemplo: no campo UF (unidade de federação), basta selecionar a sigla do estado correspondente dentro dos cadastrados.
- Campos Obrigatórios: são campos vitais para a identificação do cadastro e para a análise e concessão de crédito. Deste modo, se eles não forem preenchidos, o sistema avisa antes da ficha ser enviada à central.
- Campos Binários: são campos do tipo “falso ou verdadeiro”, ou seja, só há duas opções. Por exemplo: sexo – Masculino ou Feminino.
- Campos Correlacionados e Testes de Consistência: são campos que testam a veracidade dos dados preenchidos. Por exemplo: no campo do CPF, testa-se os dígitos do número através de um algoritmo chamado módulo 11 (amplamente conhecido no mercado e obtido no site da Receita Federal).

Inicialmente, o originador-digitador preenche o nome do cliente(campo obrigatório), o CPF do cliente (testa-se a consistência do dígito) e a concessionária que está realizando o negócio(campo múltiplo- as concessionárias estão pré-cadastradas). Depois disto, ele pressiona o botão CLIENTE e parte para o cadastro de todas as informações do cliente (ver figura 5).

FIGURA 5 - TELA “CADASTRAMENTO”



Fonte: Sistema da Empresa

Este formulário, denominado **CLIENTE**, possui quatro sub-formulários: Dados do Cliente, Dados Profissionais, Dados do Cônjugue e Referências. Cada um destes possui uma série de campos a serem preenchidos, com alguns deles possuindo particularidades (múltipla escolha, binário, obrigação, correlação e consistência):

- **Dados do Cliente:** são preenchidos dados como: nome do pai, nome da mãe, nacionalidade, naturalidade, estado civil, sexo, número de dependentes, endereço; sendo alguns campos binários e outros múltiplos. Além destes, são preenchidos outros dados como: nome do vendedor (campo múltiplo), existência de avalista ou coobrigado (campo múltiplo), tipo de financiamento (CDC ou *leasing*), tipo de residência (campo múltiplo-própria, alugada, etc.), valor da residência, número de veículos (campo múltiplo), valor do veículo, outras propriedades (campo múltiplo), valor da outra propriedade, %de entrada (campo múltiplo), prazo (campo múltiplo), RG (campo obrigatório), entre outros. Há um campo denominado “cliente há” (sic) o qual é um campo múltiplo e possui as opções: cliente novo e já foi cliente. Vale destacar o teste de consistência que existe para o campo “data de emissão do RG” (a partir de uma certa data, o sistema pede outro documento de identidade por esta ser

muito antiga) e para o campo “data de nascimento” (a partir de certa idade, o sistema avisa que o cliente possui idade acima do permitido para financiamento). Há também um botão de pesquisa do CEP pelo qual se confirma o endereço (ver figura 6).

FIGURA 6 - TELA “CLIENTE”

Fonte: Sistema da Empresa

- Dados Profissionais: são preenchidos dados como: nome da empresa, endereço da empresa (há também botão de pesquisa de CEP), CNPJ, telefone, salário fixo e variável, cargo, profissão (campo múltiplo), entre outros. Vale destacar a correlação entre os campos “data de admissão” do atual emprego e emprego anterior (se a data é recente os campos “emprego anterior”, “data de admissão” e “data de desligamento” tornam-se obrigatórios). (Ver figura 7).

FIGURA 7 - TELA “DADOS PROFISSIONAIS”

Fonte: Sistema da Empresa

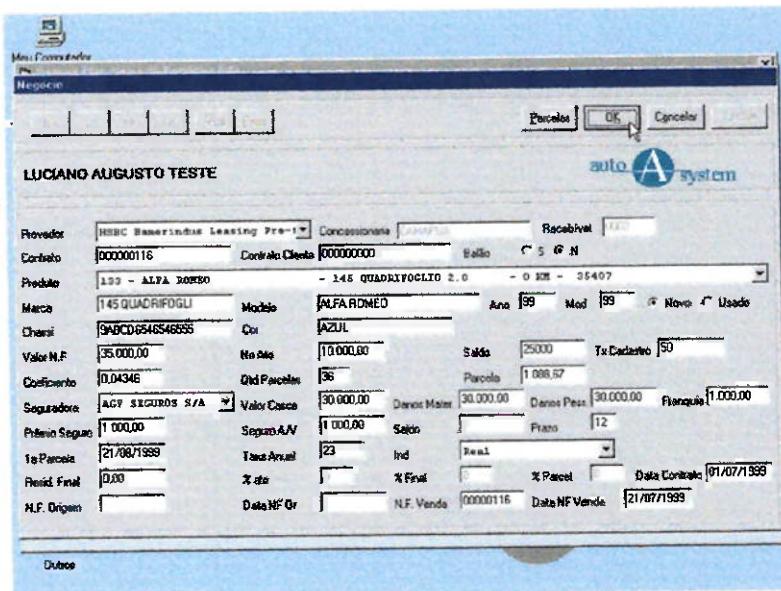
- Dados do Cônjugue: se houver, preenche-se campos como: nome, RG, CPF, data de nascimento, empresa/ cargo (se trabalhar), entre outros.
- Referências: preenche-se referências bancárias como: código da conta, número da conta, agência, banco, possuidor de cheque especial (campo binário); referências acerca de cartões de crédito como: empresas de cartão (campo múltiplo) e número; e referências pessoais como: nome da pessoa e telefone (ver figura 8).

FIGURA 8 - TELA “REFERÊNCIAS”

Fonte: Sistema da Empresa

Preenchido o formulário CLIENTE, o originador-digitador inicia a digitação dos dados do negócio no formulário denominado NEGÓCIO. Neste formulário são preenchidos campos como: tipo de provedor¹³ (campo múltiplo); dados do automóvel como: marca, chassi, ano, modelo, cor, novo/usado (campo binário); dados da seguradora como: nome (campo múltiplo), valor segurado, franquia, prazo, entre outros; dados do financiamento como: valor da nota fiscal, entrada, saldo financiado, coeficiente, número de parcelas, valor das parcelas, taxa de cadastro, data da 1º parcela, taxa de juros anual, indexador (campo múltiplo), entre outros. Além disto, há correlação do campo “coeficiente” com os campos “valor financiado” e “valor das parcelas” (coeficiente multiplicado pelo valor financiado resulta no valor das parcelas) e do campo múltiplo denominado produto (onde os automóveis e seus respectivos modelos e marcas, disponíveis para venda, estão cadastrados) com os campos relativos aos dados do automóvel, servindo assim de conferência. (Ver figura 9). Vale lembrar que além destes formulários (CLIENTE e NEGÓCIO), há outros dois: AVALISTA e COOBRIGADO para o cadastro dos mesmos quando houver necessidade.

FIGURA 9 - TELA “NEGÓCIOS”

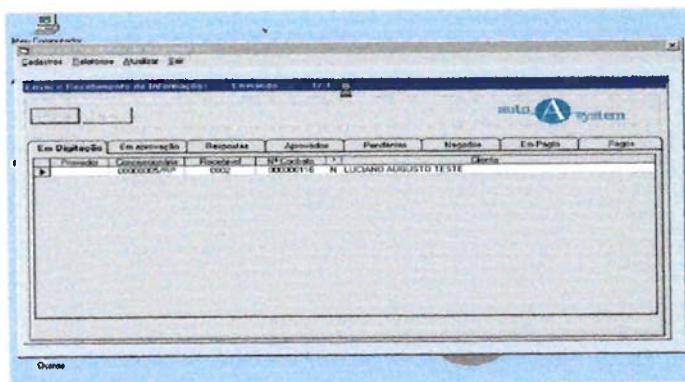


Fonte: Sistema da Empresa

¹³ Identifica a Instituição Financeira e o tipo de produto de financiamento oferecido por ela. Por exemplo: HSBC CDC pré-fixado

Preenchido todos estes formulários, o originador-digitador efetua a conexão com a *Auto System* para o envio da ficha cadastral. Este procedimento ocorre na tela “Envio e recebimento das Informações”. Esta tela contém “sub-pastas” as quais armazenam no sistema as fichas cadastrais de acordo com seu *status*, podendo este ser: em digitação, em aprovação, aprovados, pendentes, negados, em pagamento e pagos. Deste modo, ao ser preenchida a ficha cadastral está na sub-pasta “em digitação” e, após ser enviada a central na *Auto System* passa a ser armazenada na sub-pasta “em aprovação”. (Ver figura 10).

FIGURA 10 - TELA “ENVIO E RECEBIMENTO DAS INFORMAÇÕES”



Fonte: Sistema da Empresa

Vale ratificar, que nas concessionárias com baixo volume de fichas (e que por este motivo não possuem a plataforma do negócio montada em suas dependências), as fichas cadastrais são enviadas via *fax* à *Auto System* para serem digitadas no sistema.

3.2.2 Credit Scoring

Segundo Lawrence (1984), *Credit Scoring* é um modelo de avaliação de risco de crédito que se utiliza de técnicas estatísticas para a maximização da automação da aprovação e controle de crédito. Lawrence (1984) afirma, ainda, que o emprego do *Credit Scoring* possibilita entre outras coisas a:

- Homogeneização da política de crédito;
- Racionalização do aproveitamento de recursos humanos;
- Possibilidade de incremento de vendas mantendo, ou até diminuindo o nível de inadimplência;
- Possibilidade de avaliação do desempenho dos pontos de venda em bases racionais e
- Determinação do mercado-alvo e otimização de metas;

O modelo de *Credit Scoring* utilizado pela *Auto System* foi desenvolvido por uma empresa reconhecida pelo mercado e que desenvolve diversos modelos de *scoring* para os bancos líderes de mercado. Tal modelo foi desenvolvido pelos consultores Mássimo Tagliavini, doutor em métodos quantitativos, e Yuzuru Miyazaki, especialista em cálculo atuarial.

O modelo utiliza-se de técnicas de análise fatorial discriminante¹⁴ para se estudar, através da ficha cadastral, as características do “bom” e do “mau” cliente. A combinação das variáveis são transformadas em pontos e traduzidas em parâmetros para a aplicação na análise e concessão de crédito. Deste modo, isola-se a população de risco (contratos mais sujeitos a sinistro). Como exemplo, pode-se fixar uma pontuação para determinado valor de entrada (E):

TABELA 6: EXEMPLO DA RELAÇÃO PONTOS X VALOR DE ENTRADA

Pontos	Entrada
120	$E \leq 20\%$
140	$10\% \leq E < 20\%$
160	$5\% \leq E < 10\%$
180	$E \geq 5\%$

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

¹⁴ É um processo estatístico que possibilita a separação de indivíduos ou itens, em grupos distintos (cliente bom e cliente mal), para se isolar a população de risco).

O sistema de *Credit Scoring* utilizado pela *Auto System* prevê atualizações uma vez que avalia os riscos e sistematiza a decisão de crédito como a maioria dos sistemas de *Scores* porém, com a vantagem da inclusão de cenários macro-econômicos. Deste modo, dependendo do cenário macro-econômico (otimista, moderado, pessimista) as pontuações do *Score* se alteram. Além disto, de acordo com a intenção da parceria *Auto System-Instituição Financeira* de correr mais riscos, o ponto de corte do *Score* pode ser deslocado.

O modelo de *Credit Scoring* está inserido no sistema de aprovação de crédito da *Auto System*. Deste modo, alguns campos da ficha cadastral enviada ao sistema pelos originadores-digitadores possuem correlação¹⁵ com os campos do sistema de *Credit Scoring*. Sendo assim, ao chegar à central na *Auto System*, a ficha cadastral dispara automaticamente o sistema de *Credit Scoring* que pontua e analisa a ficha cadastral em questão. Cabe destacar os campos da ficha cadastral que possuem correlação com o sistema de *Credit Scoring* e, aos quais, são atribuídos diferentes pontos e pesos (ver figura 11):

FIGURA 11 - TELA DO CREDIT SCORING

Analise de Credito		0500000147	
Cliente RUBENS JOAQUIM FERREIRA			
Cartao de credito	03	CREDICARD	
Enderereo	069	SAO PAULO	
Bairro	CAMPO BELO	120.000,00	
Residencia	01	PROPRIA	
Veiculos	02	UM VEICULO	15.000,00
Idade	05	46 A 55 ANOS	
Tempo de emprego	05	6 A 10 ANOS	
Estado civil	05	CASADO	
Cliente ha	01	CLIENTE NOVO	20.000,00
Out propriedades	02	TERRENO(S)	
Entrada	02	11 A 20%	
Prazo	05	MAIS DE 18 MESES	4.500,00
Profissao	11	FUNCIONARIOS: 5- EXECUTIV	
Pontuacao 263			
Parcelas			
De 1.305,00			
Ate 1.606,06			
Veiculo 180 Marca FIAT			
Modelo PALIO EX 3P			
Ano 0 KM			
Valor 12.803			
Ok Cancela Risco			
Ver			

Fonte: Sistema da Empresa

- Nome do Cliente– só para identificação
- Veículo- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos códigos dos veículos disponíveis para comercialização.
- Marca, Modelo, Ano e Valor- só para identificação.
- Cartão de Crédito- campo múltiplo: estão pré-cadastradas as diversas empresas.
- Cidade e o Bairro- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos endereços.
- Residência- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos *status* como: própria, familiar, alugada, não informado, financiado, outros.
- Número de veículos- estão cadastrados as opções: um e dois ou mais. Além disto, o sistema “puxa” o valor deste veículo declarado pelo cliente na ficha cadastral.
- Idade- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos intervalos de idade como: 21 a 24 anos, 25 a 35 anos, 36 a 40 anos, 41 a 45 anos, 46 a 55 anos e mais de 56 anos.
- Tempo de Emprego- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos intervalos de tempo como: menos de um ano, 1 a 2 anos, 3 a 5 anos, 6 a 10 anos, 11 a 20 anos, 21 ou mais.
- Estado Civil- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos *status* como: desquitado, divorciado, separado, solteiro, casado, viúvo e outros.
- Cliente há (sic)– estão cadastradas as opções: cliente novo e já foi cliente.

¹⁵ Esta correlação faz com que os campos do *Credit Scoring* sejam preenchidos automaticamente

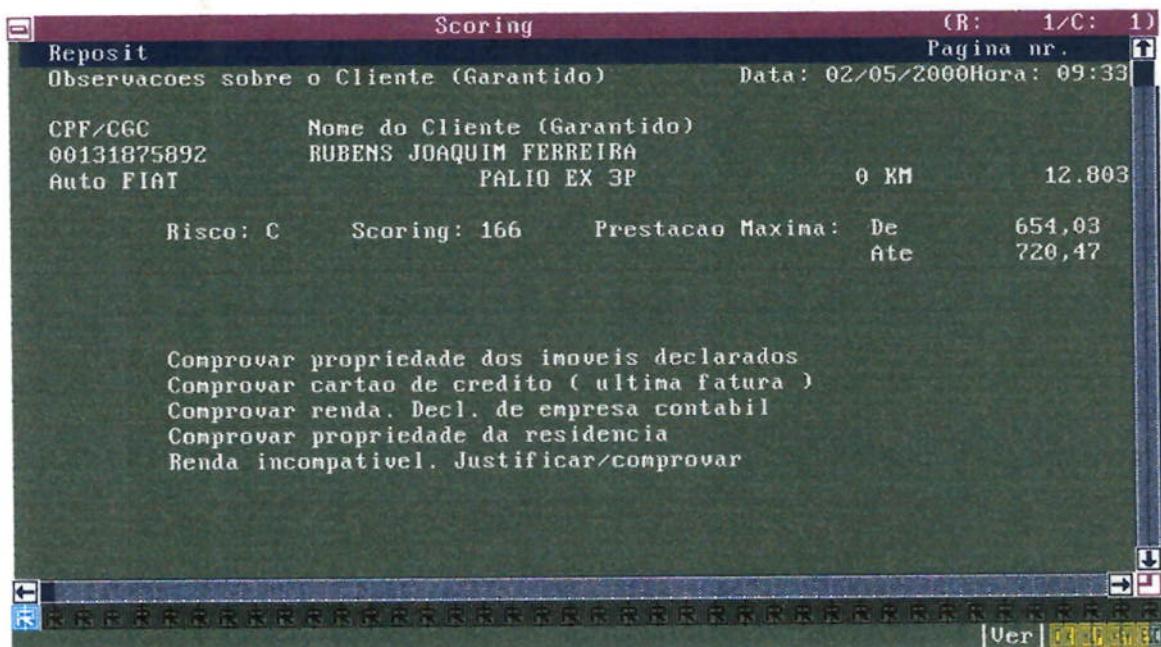
- Outras Propriedades- campo múltiplo: estão pré-cadastradas as opções: não tem, terreno(s), fazenda(s), chácara(s), outros urbanos. Além disto, o sistema “puxa” o valor desta propriedade declarada pelo cliente na ficha cadastral.
- Entrada- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos intervalos de entradas como: 0 a 10%, 11 a 20%, 21 a 30%, 31 a 40%, 41 a 50%, 51 a 60%, 61 a 70% e mais de 70%.
- Prazo- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos intervalos de prazos de financiamento como: 3 a 4 meses, 4 a 6 meses, 6 a 12 meses, 13 a 18 meses e mais de 18 meses.
- Profissão- campo múltiplo: estão pré-cadastrados diversos *status* de profissão. Além disto, o sistema “puxa” o valor dos rendimentos declarados pelo cliente na ficha cadastral.

Vale destacar que há correlação entre o campo “profissão” e o valor da renda. Deste modo, o sistema “desconfia” quando há incompatibilidade entre eles e pede confirmação dos rendimentos.

Como resultado final, o sistema de *Credit Scoring* imprime um relatório com as seguintes informações anexadas à ficha analisada (ver figura 12):

- Pontuação (Score) da ficha;
- Intervalo de valor da prestação que cliente tem condições de pagar;
- Fator de risco da ficha analisada: há uma escala de A a E, e
- Lista de desconfianças: o sistema “desconfia” de alguns campos e pede confirmação dos mesmos através de documentos.

FIGURA 12 - RELATÓRIO DO CREDIT SCORING



Fonte: Sistema da Empresa

3.2.3 Sistema de Aprovação (Análise dos Dados)

Terminado o sistema de cadastro e de digitação das fichas, inicia-se o sistema de análise e de aprovação das fichas dos solicitantes. Tal sistema é composto por três etapas: consulta aos bancos de dados de crédito, confirmação das referências dos solicitantes e a análise propriamente dita das informações disponíveis.

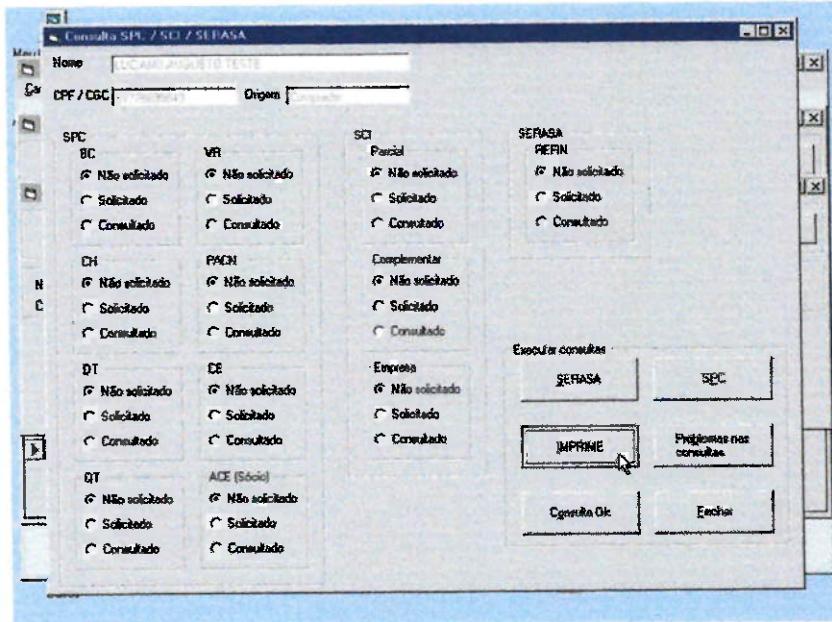
Procedimento de consulta aos bancos de dados de crédito

A *Auto System* possui um *link* com estes bancos de dados de crédito através da tecnologia (já mencionado no item 3.1) da EMBRATEL de linhas privadas-LP. Deste modo, como ocorre com o *Credit Scoring*, quando a ficha entra no sistema, realiza-se a consulta a estes bancos de dados, automaticamente.

Vale destacar que estes bancos de dados de crédito possuem inúmeros produtos (indo

desde consultas básicas até consultas extremamente completas). O sistema está, previamente, programado para realizar a consulta mais básica a estes bancos de dados; porém, caso a ficha do cliente seja problemática, o analista poderá entrar num menu de consultas e requerer outros dados mais completos (ver figura 13).

FIGURA 13 - TELA DE MENU DE CONSULTAS SPC, SERASA, SCI



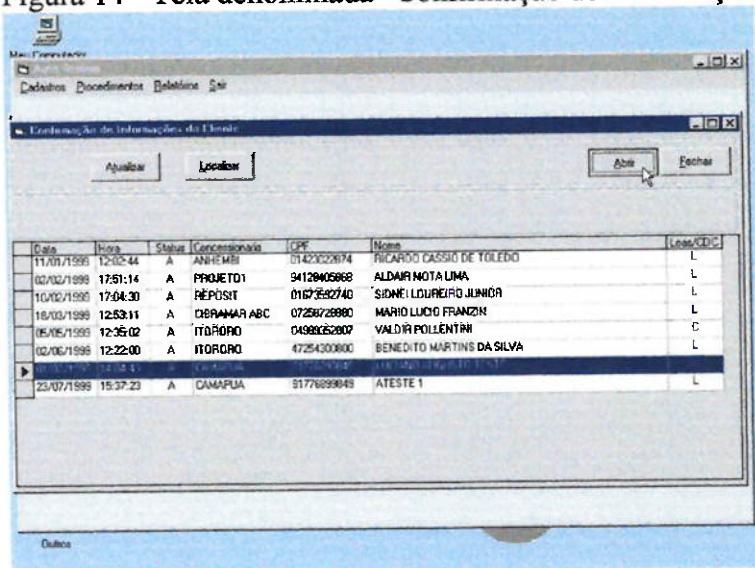
Fonte: Sistema da Empresa

Check-List dos dados do cliente

Após a consulta¹⁶ aos bancos de dados de crédito (SPC, SERASA, SCI) ter sido realizada, a ficha do cliente vai para uma fila denominada “Confirmação de Informações do Cliente” (ver figura 14). Tal tela (fila) está disponível no monitor de todos os operadores de *check-list* os quais vão selecionando as fichas para serem checadas. Vale destacar que as fichas entram na fila de acordo com sua data e respectivo horário. Porém, há apenas uma recomendação (não é obrigatório) dos supervisores aos operadores de *check-list* para que estes chequem as fichas que primeiro entraram na fila, ou seja, caso queiram, eles podem selecionar uma ficha qualquer. Além disto, uma vez selecionada por um operador, a ficha é bloqueada, não podendo ser selecionada por outro operador.

¹⁶ Consultam-se informações como: protestos, inadimplência, cheques sem fundo,etc.

Figura 14 - Tela denominada “Confirmação de Informações do Cliente”



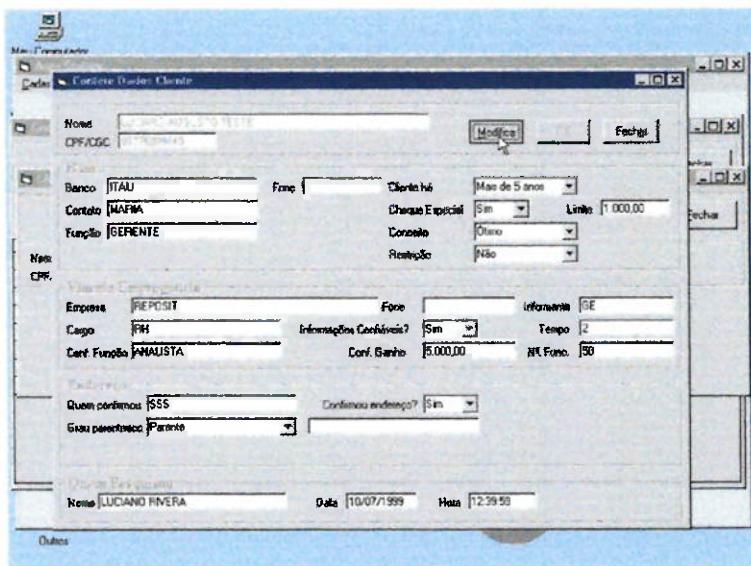
Fonte: Sistema da Empresa

Aberta a ficha, o operador de *check-list* tem a obrigação de confirmar três dados importantes da ficha cadastral (ver figura 15): referências bancárias, vínculo empregatício e endereço. Cada um destes três dados possuem determinados campos que devem ser preenchidos:

- **Referências bancárias**: o operador deve preencher os seguintes campos: nome do banco, nome do contato, função do contato, tempo da conta (campo múltiplo), cheque especial (possui ou não), limite do cheque, um campo denominado restrição (campo múltiplo - sim, não ou não informado) em que o contato confirma se há alguma restrição em relação ao cliente e, por fim, um campo denominado conceito (campo múltiplo - ótimo, bom ou regular) em que o contato emite sua opinião sobre o cliente.
- **Vínculo empregatício**: o operador deve preencher os seguintes campos: nome da empresa, número de funcionários, tempo do vínculo de trabalho, cargo na empresa, função na empresa, nome do informante e o rendimento do cliente.
- **Endereço**: o operador deve preencher os seguintes campos: nome do contato, grau

de parentesco do contato, confirmou endereço (campo múltiplo - sim ou não).

FIGURA 15 - TELA “CONFERE DADOS DO CLIENTE”



Fonte: Sistema da Empresa

Vale destacar que, caso o operador de *check-list* não consiga confirmar uma ou mais informações após algumas tentativas, o mesmo dirigi-se a um supervisor que tenta solucionar o problema¹⁷ ou orienta o operador a lançar a ficha na fila novamente.

Por fim, vale lembrar que em cada ficha conferida há um campo com o nome do operador de *check list*, com a data da confirmação e com o horário da mesma.

Análise de crédito

Terminada a conferência dos dados, a ficha deixa a fila denominada “Confirmação de Informações do Cliente” e entra numa fila denominada “Contratos para Aprovação” (ver figura 16). Tal tela (fila) está disponível no monitor de todos os analistas os quais vão selecionando as fichas para serem analisadas. Conforme ocorre com a fila do *check-list*, não há uma regulamentação para o estabelecimento de prioridade na fila; há apenas uma recomendação para se analisar as fichas que primeiro entram na fila. Além disto,

¹⁷ Por exemplo: o supervisor entra em contato com o supervisor de crédito para ver se a ficha pode ser provada sem tais informações

uma vez selecionada por um analista, a ficha é bloqueada não podendo ser selecionada por outro analista.

FIGURA 16 - TELA “CONTRATOS PARA APROVAÇÃO”

Fonte: Sistema da Empresa

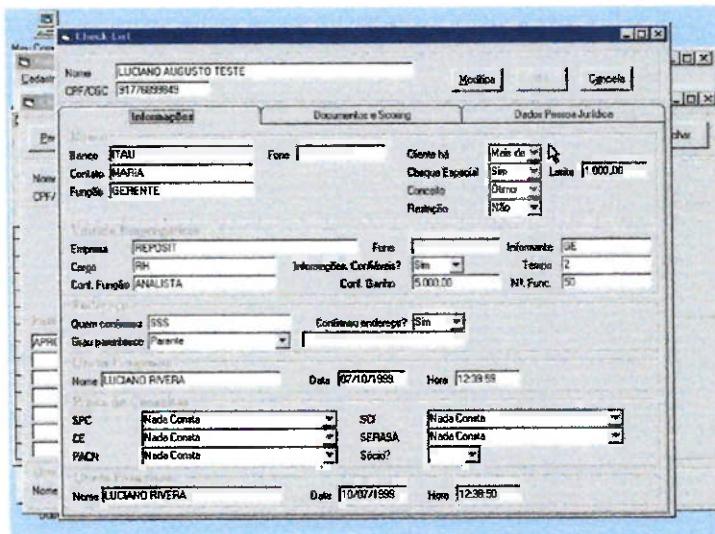
Há três *status* de analistas: analista júnior, analista pleno e analista sênior. Cada um deles pode aprovar um diferente tipo de ficha, a qual varia pelo nível de dificuldade da análise e capacidade de aprovação (depende a sua experiência e *expertise*). Vale destacar que esta divisão de *status* de analista está baseada na política de crédito da empresa. Porém, tal política está pouco disseminada ao longo do processo de aprovação uma vez que não está formalizada em documentos e procedimentos na análise. Um exemplo visível deste fato é a questão das alçadas. Alguns analistas não conhecem todos os parâmetros de sua alçada.

A dinâmica da análise funciona da seguinte forma: o analista seleciona uma ficha para ser analisada na tela (fila) “Contratos para Aprovação”. Feito isto, ele abre a ficha do cliente e tem uma série de informações para analisar as quais estão localizadas em duas sub-pastas denominadas “Informações” e “Documentos e Scoring”.

Na sub-pasta “Informações” estão anexados os dados oriundos do *check-list* das informações do cliente (referências bancárias, vínculo empregatício e endereço) e a

impressão do resultado da consulta aos bancos de dados de crédito (SPC, SERASA, SCI, entre outros) (ver figura 17). Vale destacar que estes campos já vem preenchidos pois possuem vínculo com os formulários de *check-list* e com a impressão do resultado da consulta aos bancos de dados de crédito. Porém, o analista tem autonomia para alterá-los caso descubra fatos novos em relação às informações¹⁸. Há diversos *status* de resposta em relação à consulta aos bancos de dados de crédito: restrição regularizada, restrição sem regularização, nada consta e desnecessária. Além disto, vale destacar que há um teste de consistência em relação à aprovação: o sistema não deixa o analista aprovar a ficha que possui restrição sem regulamentação no SPC, por exemplo.

FIGURA 17 - TELA “CHECK-LIST”

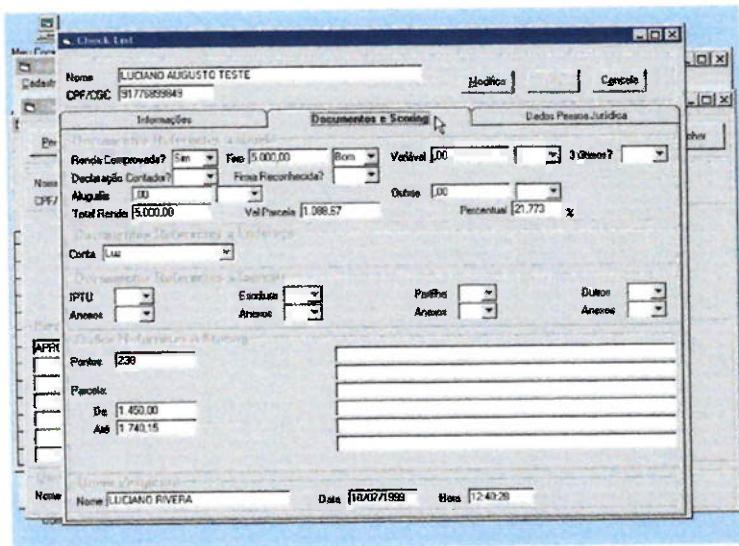


Fonte: Sistema da Empresa

Na sub-pasta “Documentos e Scoring” estão as informações referentes aos documentos de confirmação de renda, de endereço e de imóveis, além dos dados referentes ao *Credit Scoring* (pontuação de *scoring* e intervalo de parcela de financiamento aconselhado). Com relação aos documentos de comprovação de renda e de imóveis, o analista deve conferir alguns destes como: holerite (digitar renda fixa, variável, entre outros), IPTU, escrituras, entre outros (ver figura 18).

¹⁸ Por exemplo: o analista ao entrar em contato com o cliente descobre que sua restrição no SPC é resultante da cobrança de um carnê que já foi pago.

FIGURA 18 - TELA DA SUB-PASTA “DOCUMENTOS E SCORING”



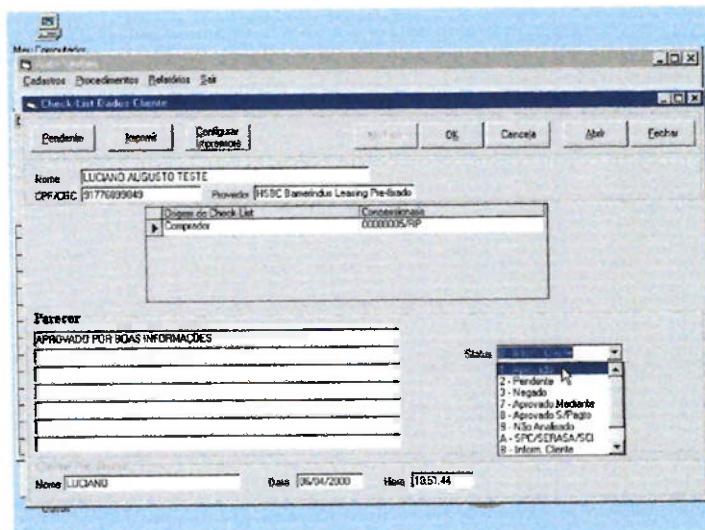
Fonte: Sistema da Empresa

Alguns campos contidos na comprovação dos documentos já vêm preenchidos (possuem correlação com o cadastro) para servir de parâmetro de análise ao analista. São eles: total da renda do cliente, valor da parcela, percentual de comprometimento da renda pela parcela (valor da parcela / total da renda), pontuação do *score* e intervalo de parcela de financiamento aconselhado.

Após analisar as informações contidas nestas sub-pastas, o analista escreve seu parecer num campo específico para isto e, se a ficha estiver dentro de sua alçada de decisão, aprova ou reprova a mesma selecionando o campo de *status* de aprovação existente na ficha. Caso a ficha não esteja dentro de sua alçada de decisão, ele deve solicitar a presença de um analista que possua tal *status* de decisão, para o mesmo aprovar ou reprovar a ficha.

Há diversos *status* de aprovação como: aprovado, negado, aprovado mediante, não analisado. Após dar o seu parecer, o analista seleciona no campo *status* a respectiva opção (ver figura 19).

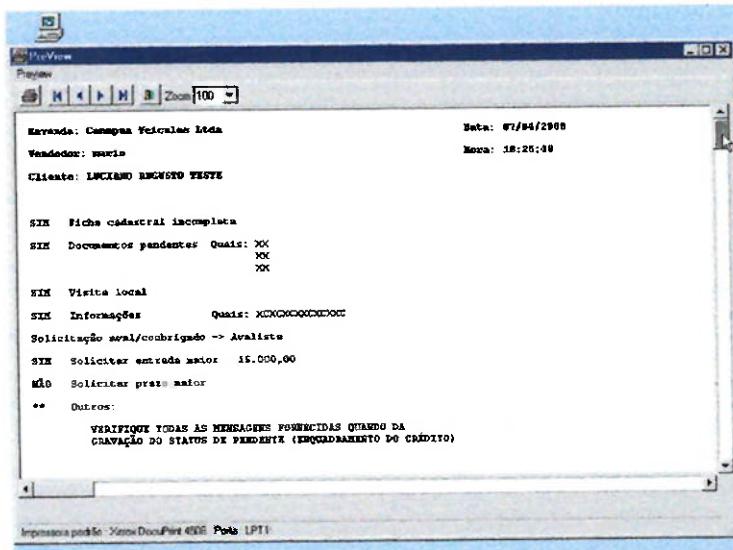
FIGURA 19 - TELA PARA PARECER DA ANÁLISE DE CRÉDITO



Fonte: Sistema da Empresa

Caso sua decisão seja o status “pendente”, o analista pressiona o botão denominado “pendente” localizado no canto superior esquerdo. Automaticamente, será aberta uma janela “Preview” na qual o analista deverá explicitar o que deseja verificar para aprovar a ficha (ver figura 20).

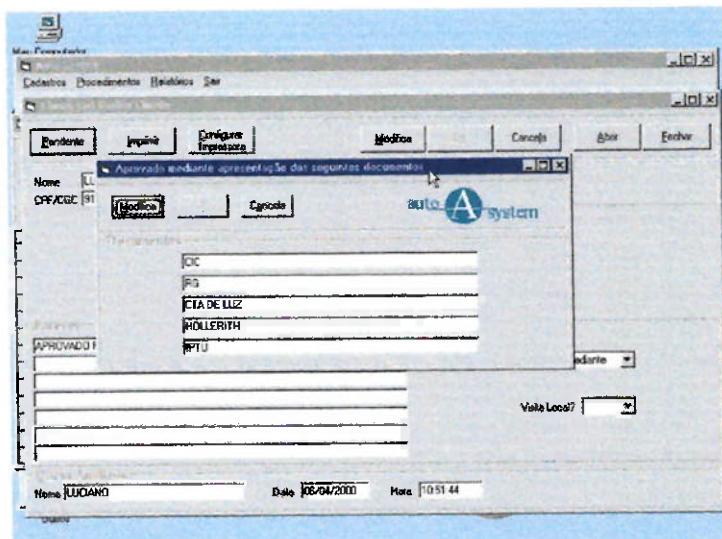
FIGURA 20 - TELA PARA DESCRIÇÃO DAS PENDÊNCIAS



Fonte: Sistema da Empresa

Vale destacar que quando a ficha é aprovada através do status “aprovado mediante”, automaticamente, abre uma janela a qual o analista preenche os documentos necessários para aprovação (ver figura 21).

FIGURA 21 - TELA “APROVAÇÃO MEDIANTE APRESENTAÇÃO DOS SEGUINTES DOCUMENTOS”



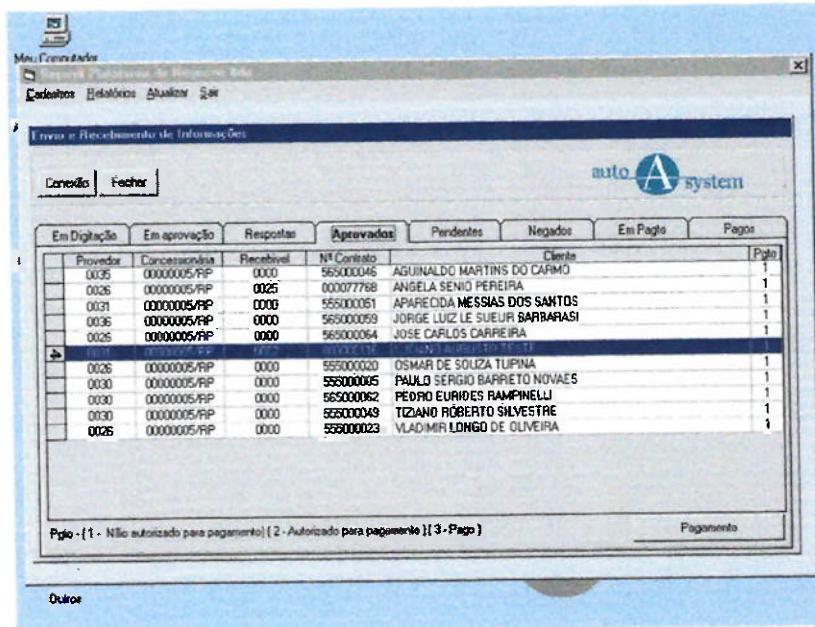
Fonte: Sistema da Empresa

3.2.4 Sistema de Cadastro (Pronto para Pagamento)

Realizada a análise de crédito, a ficha deixa a fila “Contratos para Aprovação” e é enviada ao sistema através do *link* com a concessionária com o auxílio da tela denominada “Envio e recebimento de informações”. Vale lembrar que a ficha quando estava sendo preenchida na concessionária estava na sub-pasta “Em digitação”. Ao ser enviada via *link* para a central na Auto System, ela entrou na sub-pasta “Em aprovação”. Após terem sido realizados as consultas aos bancos de dados de crédito, o preenchimento do *check-list* e a análise de crédito, conforme dito acima, a ficha (se aprovada) é enviada, via *link*, através do sistema, à concessionária e entra na sub-pasta “Aprovados” da tela “Envio e recebimento de informações”. Se a ficha não foi aprovada, ela é enviada, via *link*, através do sistema, à concessionária e entra na sub-pasta “Negados” da tela “Envio e recebimento de informações”. Da mesma forma, se a

ficha está com status de “pendente”, esta é enviada, via *link*, através do sistema, à concessionária e entra na sub-pasta “Pendente” da tela “Envio e recebimento de informações” (ver figura 22).

FIGURA 22 - TELA “ENVIO E RECEBIMENTO DE INFORMAÇÕES”



Fonte: Sistema da Empresa

Feito isto, o originador-operador entra com seu *login* e com sua senha e seleciona a ficha que está na sub-pasta “Aprovação”. Com isto, é aberta uma tela denominada “Confirmação de pagamento” a qual contém informações sobre o automóvel (modelo, marca chassi, entre outros), sobre o financiamento (parcelas, indexador, coeficiente, entre outros), sobre o parecer do analista e sobre os documentos requeridos pelo analista para confirmação do pagamento (ver figura 23).

FIGURA 23 - TELA “CONFIRMAÇÃO DE PAGAMENTO”

Fonte: Sistema da Empresa

Para confirmar o pagamento, o originador-operador confere, através de um *check-list* se tem “em mãos”, os originais dos seguintes documentos:

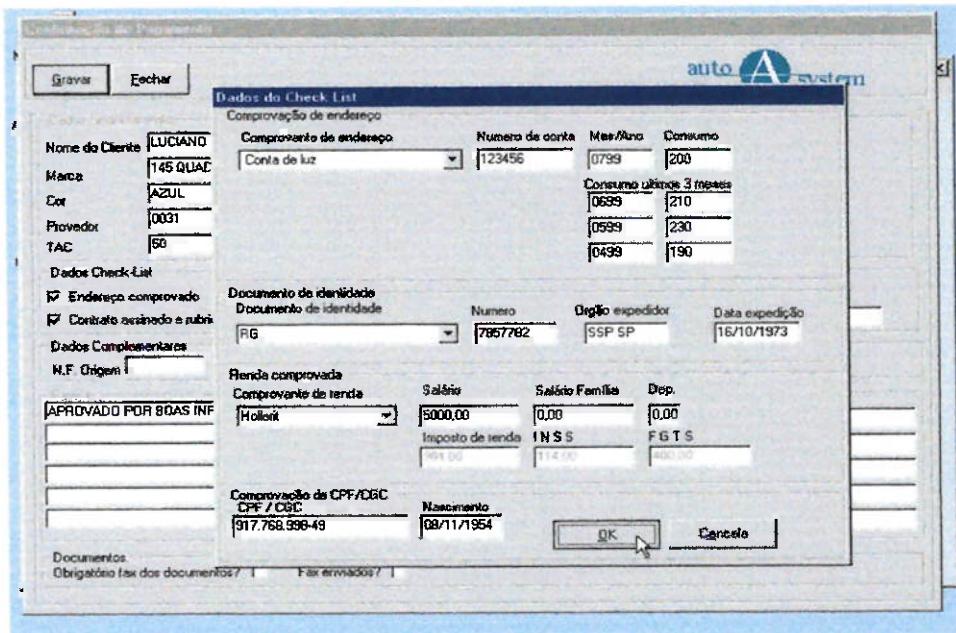
- Endereço comprovado
- CPF/CNPJ
- Documento de identidade
- Renda comprovada
- Contrato assinado e rubricado
- Notas promissórias assinadas

Além disto, conforme dito acima, se a ficha foi aprovada com o *status* de “aprovado mediante”, haverá um campo de *check-list* para a confirmação da apresentação dos documentos requeridos pelo analista.

Vale destacar que feita esta conferência, há ainda um último teste de consistência dos documentos apresentados para a comprovação do endereço, comprovação da identidade, comprovação de renda e comprovação de CPF/CNPJ, que é realizado numa tela

denominada “Dados do *check-list*” (ver figura 24).

FIGURA 24 - TELA “DADOS DO CHECK-LIST”



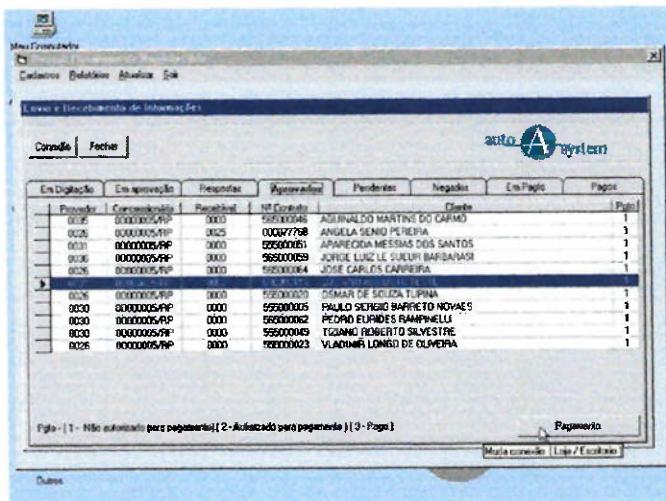
Fonte: Sistema da Empresa

Para confirmação do endereço, há um teste de consistência na confirmação do mesmo. Por exemplo, na apresentação da conta de luz como comprovante, o originador-operador deve digitar o número da conta, o mês/ano e o respectivo consumo dos últimos 4 meses. Há um algoritmo, que foi obtido junto à Eletropaulo, que está vinculado aos campos mês/ano e consumo o qual desconfia destes valores caso estes sejam díspares e/ou baixos. Tal algoritmo calcula uma faixa aceitável de consumo para uma residência em relação ao número de pessoas que habita a mesma. Tal teste de consistência tem o intuito de se verificar se a residência cadastrada está realmente habitada.

Para a confirmação da identidade, o operador deve digitar o número do documento, o órgão expedidor e a data de emissão. Caso alguns destes campos esteja diferente do preenchido anteriormente na ficha cadastral, o sistema avisa e o originador-operador tem que corrigir ou ver o que está errado (possível fraude!?). O mesmo ocorre na confirmação do CPF/CNPJ.

Confirmado todos estes documentos, o originador-operador disponibiliza tal ficha para o pagamento, acionando o botão denominado PAGAMENTO, localizado na sub-pasta “Aprovação” da tela “Envio e recebimento de informações” (ver figura 25).

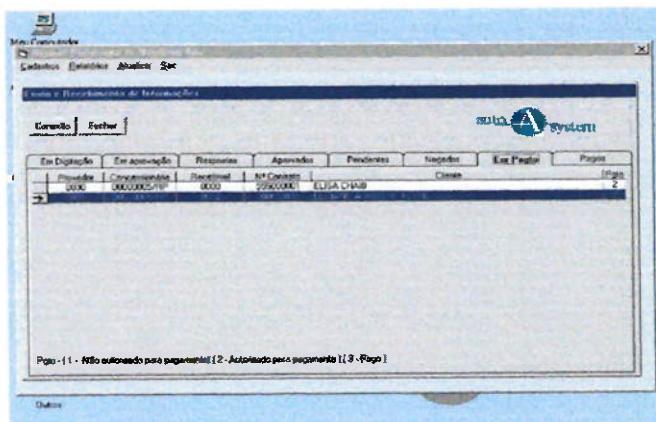
FIGURA 25 - BOTÃO DE PAGAMENTO DA FICHA APROVADA



Fonte: Sistema da Empresa

O sistema pedirá mais uma vez o *login* e a senha do operador, que caso os confirme disponibilizará a ficha para o pagamento. Deste modo, o Originador-operador enviará tal ficha via *link*, através do sistema, à *Auto System* e, a mesma, entrará na sub-pasta “Em Pagto” da tela “Envio e recebimento de informações” (ver figura 26).

FIGURA 26 - TELA DA SUB-PASTA “EM PAGTO”



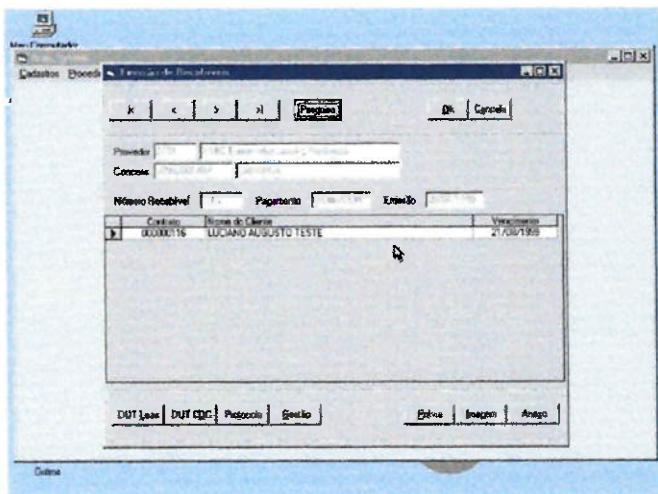
Fonte: Sistema da Empresa

Por fim, vale destacar que nas concessionárias com baixo volume de fichas e que, portanto, não possuem a plataforma do sistema montada em suas dependências, a aprovação para o pagamento é realizado via telefone. Neste caso, algum originador-operador que opere numa concessionária próxima, ao final do expediente, passa na concessionária com baixo volume e confirma, pelo telefone, com operadores localizados na *Auto System* os dados do *check-list* das fichas e dos respectivos documentos.

3.2.5 Sistema de Aprovação (Pagamento das Fichas Aprovadas)

Após a ficha chegar no sistema da central da *Auto System*, os operadores da área de contas a pagar acessam, através de um *login* e senha, a ficha e iniciam o pagamento da ficha aprovada através da tela denominada “Emissão de recebíveis” (ver figura 27).

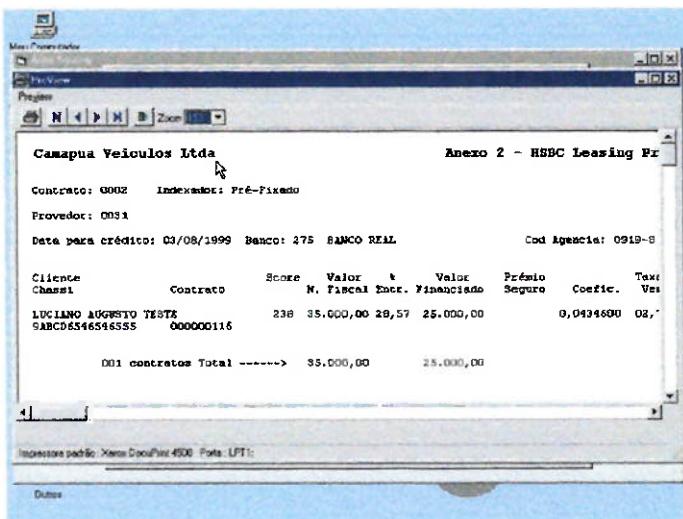
FIGURA 27 - TELA “EMISSÃO DE RECEBÍVEIS”



Fonte: Sistema da Empresa

A partir desta tela, o operador emite, pressionando o botão “Anexo”, o borderô de pagamento. O borderô é um documento que é emitido à Instituição Financeira que está disponibilizando o dinheiro para o financiamento da ficha. Nele encontram-se todas as informações relevantes do negócio: nome do cliente, número do chassi, valor financiado, percentual de entrada, taxas, entre outras (ver figura 28).

FIGURA 28 - TELA DO BORDERÔ



Fonte: Sistema da Empresa

O borderô é enviado via *link*, através do sistema, à Instituição Financeira para que esta pague via DOC¹⁹ o financiamento requerido e, são armazenados na sub-pasta “Pagos” da tela “Envio e recebimento de informações”.

O processo de análise e concessão de crédito da Empresa se encerra neste momento, porém, vale lembrar que terminado este processo de crédito inicia-se a gestão da cobrança e as atividades de *backoffice*.

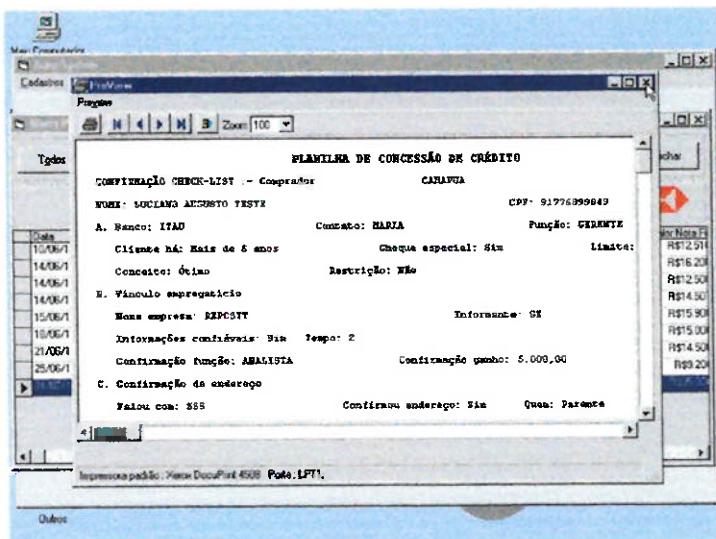
3.2.6 Sistema de Aprovação pelo Provedor

Este sistema existe pelo fato de algumas Instituições Financeiras desejarem ver todo o processo de análise e concessão de crédito desenvolvido pela *Auto System* antes de disponibilizarem o dinheiro para o financiamento. Deste modo, na mesa de aprovação de crédito da Instituição Financeira, um responsável acessa o sistema utilizando-se de um *login* e senha específicos. Feito isto, estará disponibilizado, em seu monitor, uma tela com as fichas aprovadas pela *Auto System* para serem pagas. O responsável, então, seleciona a ficha e imprime todo o processo de análise e concessão de crédito

¹⁹ Documento de crédito

desenvolvido pela *Auto System* (ficha cadastral, os relatórios de consulta e confirmação e a planilha de concessão de crédito) (ver figura 29).

FIGURA 29 - IMPRESSÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE REALIZADO PELA AUTO SYSTEM



Fonte: Sistema da Empresa

Analizado todo o processo de análise e concessão de crédito desenvolvido pela *Auto System*, o operador responsável pressionará o botão “Aprovar” da tela do menu principal. Deste modo, aparecerá uma tela denominada “Aprovação” na qual o operador responsável deverá indicar sua decisão (se aprova ou não a ficha e o porquê) e enviar via link à *Auto System* (ver figura 30).

FIGURA 30 - TELA “APROVAÇÃO”

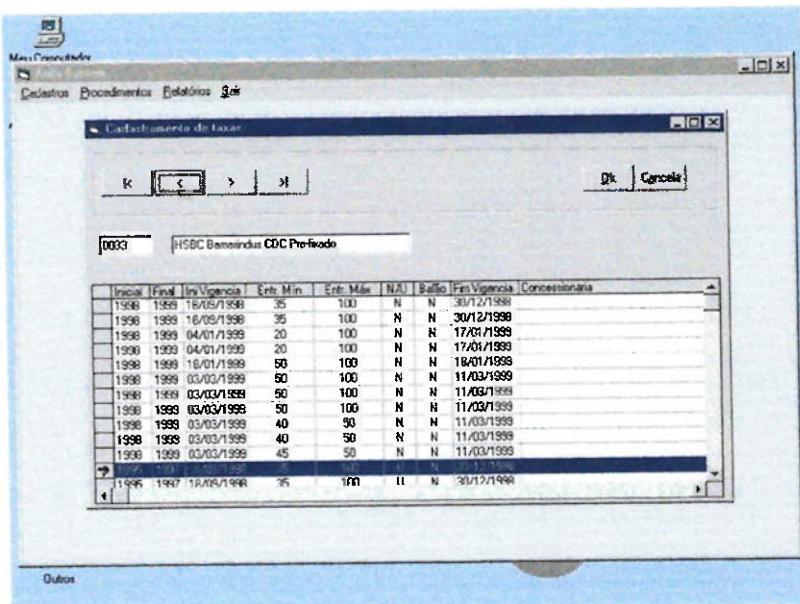


Fonte: Sistema da Empresa

Há uma outra interface importante entre a *Auto System* e as Instituições Financeiras via sistema: o cadastro das taxas e o cadastro dos provedores.

As Instituições Financeiras podem reformular e recadastrar as condições de financiamento dos produtos providos por elas. Para isto, através de um login e de uma senha, o responsável entra no sistema da *Auto System* numa tela denominada “Cadastramento de taxas”. Nesta tela está identificada o provedor e todos os planos de financiamento oferecidos por ele. Deste modo, para recadastrar ou reformular as taxas, o responsável seleciona o plano de financiamento que quer editar (ver figura 31).

FIGURA 31 - TELA “CADASTRAMENTO DE TAXAS”



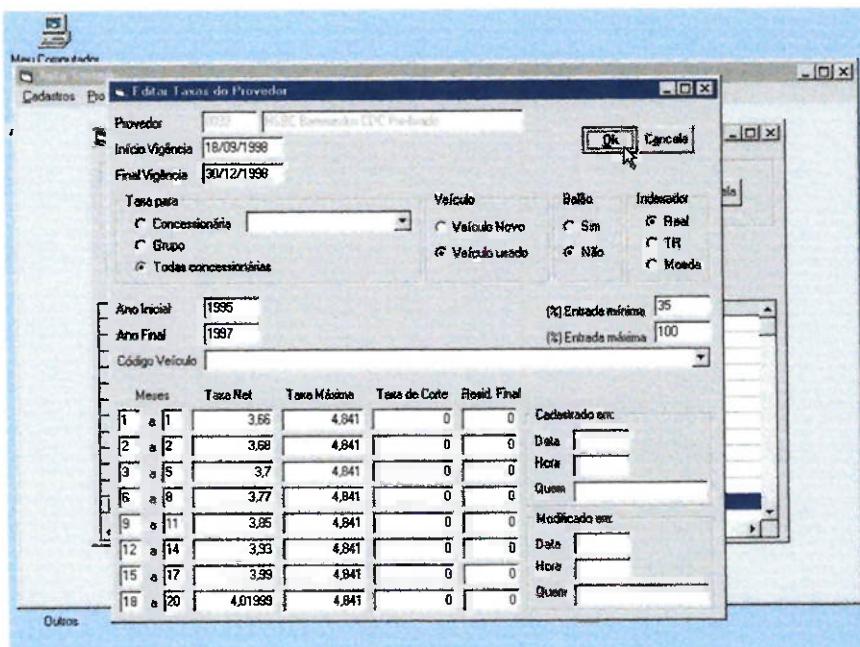
Fonte: Sistema da Empresa

Feito isto, ele entrará numa tela denominada “Editar taxas do provedor” (ver figura 30). Nesta tela, ele poderá alterar todos os parâmetros que definem seu plano de financiamento:

- Taxa net²⁰ e taxa máxima em relação a cada prazo de financiamento
- Indexador
- Intermediárias (balão)
- Percentual mínimo e máximo de entrada
- Código do veículo
- Veículo novo / usado: para informar se tal plano vale para qual tipo destes dois tipos de veículos. Se valer para veículos usados deve cadastrar, também, para quais anos (ano inicial e ano final).
- Taxas para (concessionária / grupo / todas concessionárias): para informar se tal taxa vale para uma concessionária, para determinado grupo de concessionárias ou se vale para todas as concessionárias.

²⁰ Taxa net é a menor taxa com que a concessionária pode fazer o financiamento. Acima deste valor, o concessionário ganha a taxa de comissão correspondente.

Figura 32 - Tela “Editar taxas do provedor”



Fonte: Sistema da Empresa

Vale destacar que este editor de taxas possui correlação com determinados campos da ficha cadastral. Desta forma, uma vez alterada as taxas e as condições de financiamento, serão alterados os testes de consistência do sistema na ficha cadastral. Além disto, cabe constatar que para as fichas que adentrarem no sistema antes do horário e data das alterações, as taxas antigas serão mantidas.

3.2.7 Back-Office

O pessoal do *Back-Office* encontra-se à margem do processo de análise e concessão de crédito realizado pela *Auto System*. Eles atuam como suporte ao processo e ao sistema de crédito da empresa. Deste modo, cabe destacar, apenas, suas principais funções:

- Conferência manual dos contratos: o conferente observa se o contrato está corretamente preenchido.
- Conferência dos contratos via cadastro: o conferente digita os dados do contrato no

- sistema. Há teste de consistência da digitação para os campos “número do chassi” e “número da nota fiscal” (documento deve “bater” com o sistema).
- Digitalização dos contratos: os contratos são digitalizados para serem arquivados no sistema (virtualmente). Os documentos e contratos (físicos) são armazenados numa empresa prestadora deste serviço.

3.2.8 Gestão de Cobrança

O processo de cobrança é realizado em parceria com um escritório de advocacia especializada no assunto. Tal processo é muito longo e minucioso. Além disto, o processo e a gestão da cobrança atuam como suporte ao processo e ao sistema de crédito da empresa. Deste modo, para não se desviar do tema do trabalho, serão apenas descritas as principais funções de cada agente desta parceria. Vale destacar que algumas Instituições Financeiras efetuam o seu próprio processo de cobrança.

A Auto System cuida do gerenciamento da cobrança enquanto que o escritório de advocacia realiza o processo de cobrança propriamente dito. Deste modo, as principais funções da *Auto System* são:

- Registrar o pagamento das parcelas, transmitir dos dados cadastrais dos financiados ou arrendatários impontuais;
- Gerenciar o processo de cobrança amigável e judicial;
- Acessar aos bancos de dados da empresa de cobrança com a finalidade de: orientar o tráfego de documentos entre as Instituições Financeiras e empresa de cobrança; proceder a negativação/ positivação dos inadimplentes nos bancos de dados do SPC, SERASA E SCI e gerenciar a conta “pagamentos”;
- Intermedia as repactuações contratuais (renegociações de contrato ou dívida);
- Registrar as entregas amigáveis de veículos e as liquidações dos contratos

Já a empresa de cobrança (escritório de advocacia) tem como principais funções:

- Recepcionar os arquivos de dados cadastrais dos clientes inadimplentes;
- Proceder à cobrança amigável e judicial;
- Executar o bloqueio administrativo no DETRAN²¹ e a retomada dos veículos;
- Depositar os valores pagos pelos financiados/arrendatários na conta corrente indicada pela Instituição Financeira.

²¹ O bloqueio no Departamento de Trânsito (DETRAN) impede que o devedor licencie seu automóvel

Capítulo 4

Análise do Sistema Atual de Concessão de Crédito da Empresa

4. Análise do Sistema Atual de Concessão de Crédito da Empresa

Para se executar uma eficiente análise do sistema atual da Empresa, é necessário realizar antes uma fundamentação teórica para se abordar aspectos de Engenharia da Informação, Posicionamento Estratégico e Planejamento Estratégico das Informações.

4.1 *Engenharia da Informação*

Segundo MARTIN (1991), Engenharia da Informação é “um conjunto interligado de técnicas automatizadas no qual são construídos modelos da organização, modelos de dados e modelos de processos em uma abrangente base de conhecimento, a fim de serem usados para criarem e manterem sistemas de processamento de dados”. Ainda segundo ele, a Engenharia da Informação é “um conjunto de disciplinas automatizadas em nível de organização cuja finalidade é fornecer as informações certas às pessoas certas e na hora certa”.

De acordo com FELICIANO NETO (1988), o custo da Informação é igual aos custos necessários para a sua produção. A produção de um recurso intangível, como uma informação informal, requer a mobilização de inúmeros recursos tangíveis (pessoas, máquinas, etc.) a fim de satisfazer as necessidades das organizações. As despesas com informações variam muito de uma empresa para outra. Elas dependem principalmente do tipo e do tamanho da empresa. Assim, em uma indústria o custo das informações geradas normalmente corresponde a um pequeno percentual dos custos totais. Já em uma firma financeira, esse percentual pode chegar até 50% dos custos da empresa. Ainda segundo ele, todas as informações geradas devem ter um uso que justifique sua apuração para subsidiar suas ações, que deverão reverter em ganhos para a empresa.

De acordo com MARTIN (1991), o custo da informação pode ser dividido em três etapas:

- Custos de Planejamento – incluem a definição e análise das necessidades de informações da organização.
- Custos de *Start-Up* – são custos pré-operacionais que incluem treinamento do pessoal, investimentos em equipamentos e transformação das bases de dados e informações antigas para o novo formato.
- Custos Operacionais – podem ser variáveis ou fixos. Incluem o custo do uso de todo equipamento necessário, os encargos salariais do pessoal envolvido, custo da manutenção, entre outros.

MARTIN (1991) afirma ainda, que a Engenharia da Informação distingue-se das técnicas estruturadas tradicionais pelos seguintes motivos, entre outros:

- “Ela cria uma estrutura para o desenvolvimento de uma organização computadorizada;
- Os sistemas desenvolvidos separadamente encaixam-se nessa estrutura;
- Ela se concentra nos objetivos e necessidades da organização;
- Ela integra os processos de análise e projeto a toda a empresa. Portanto, possui um escopo muito maior do que a engenharia de *software*”.

Além disto, MARTIN (1991) aponta uma série de benefícios da Engenharia da Informação (EI):

- Identifica as utilizações estratégicas da tecnologia, o que conduz à construção de sistemas de informações estratégicas;
- Ajuda a identificar as oportunidades de sistemas estratégicos e a atingir uma posição favorável no mercado, construindo estes sistemas antes da concorrência;
- Focaliza a atenção para os objetivos, problemas e fatores críticos de sucesso de forma organizada;

- Oferece a possibilidade de modificar procedimentos computadorizados e de criar sistemas de maior complexidade com relativa rapidez;
- Reduz drasticamente os problemas de manutenção e *backlog* em organizações que tenham convertido sistemas antigos para os moldes da EI
- Amplia a compreensão da organização por seus administradores, auxiliando a reestruturação da mesma.

Por fim, ele afirma que “a Engenharia de Informação se processa a partir dos níveis mais altos para os mais baixos dentro da empresa (*top-down*), através de etapas que vão do Planejamento Estratégico das Informações da organização, passando pela Análise da Área de Negócios, Projeto do Sistema e efetiva Construção do mesmo”.

4.2 Posicionamento Estratégico no Mercado

De um modo geral, houve uma mudança no mercado, ao longo dos anos, que forçou as empresas a se adaptarem a um mundo muito mais competitivo e mutável. Essa mudança, segundo HAMMER (1994), se deve a três fatores:

- Clientes
- Concorrência
- Mudanças

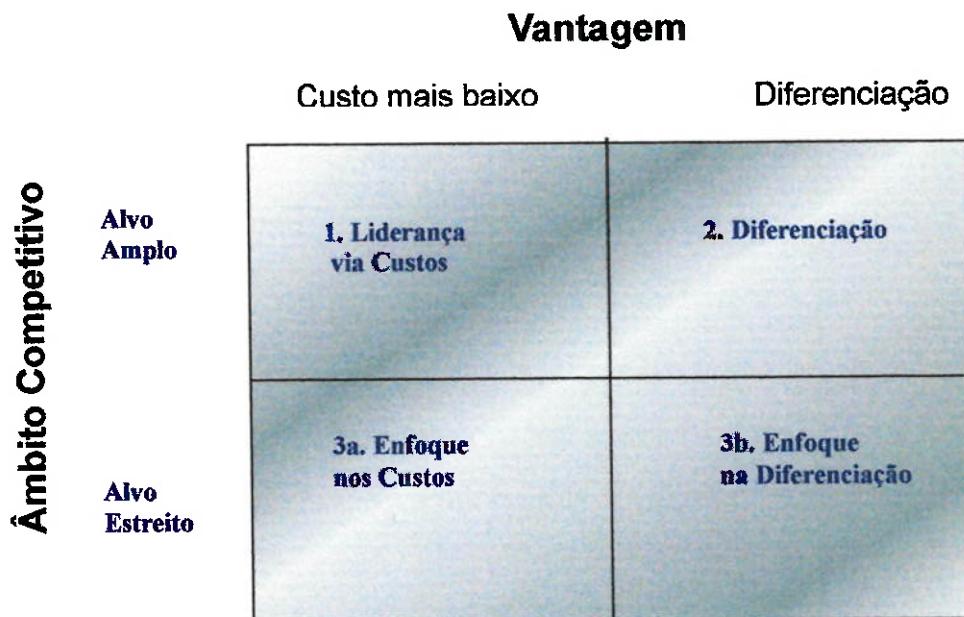
Os clientes passaram a encarar o mercado de uma maneira diferente. A partir do momento que começaram a desfrutar de alternativas, passaram a exigir produtos e serviços adaptados às suas necessidades específicas e peculiares. Os clientes não são mais um mercado de massa, onde o mesmo produto/serviço pode satisfazer a todos; esse mercado se fragmentou de tal modo que agora as empresas buscam atender cada cliente de forma diferenciada, pois é isso que ele espera das empresas, um tratamento específico para a solução de seu problema.

Criaram-se nichos de mercado os quais se segmentaram de uma maneira muito grande. Isso mudou, completamente, o relacionamento cliente-empresa. Além disto, as mudanças são constantes. O ambiente onde a empresa sobrevive tornou-se altamente instável e mutável. Diante disto, HAMMER (1994) afirma que as empresas devem buscar três características básicas para possibilitar sua sobrevivência:

- Flexibilidade
- Ser enxutas
- Ser inovadoras

PORTER (1992) definiu três Estratégias Genéricas em que uma empresa pode competir no mercado dos dias de hoje: liderança de custo, diferenciação e enfoque (ver figura 33).

FIGURA 33 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS FUNDAMENTAIS SEGUNDO PORTER



Fonte: Transcrito de PORTER (1992)

Na liderança de custo, a empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos, focando no controle dos custos. As fontes de vantagem em custo incluem economia de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, entre outros.

Na diferenciação, a empresa procura ser única na sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos clientes. A empresa deve escolher um ou mais atributos que os clientes consideram importantes e posicionar-se de modo a satisfazer suas necessidades. Deste modo, a empresa adota um preço singular que recompense este esforço de diferenciação. Os meios de diferenciação podem envolver atributos do produto, do sistema de entrega, venda, marketing, entre outros.

No enfoque, a empresa seleciona um segmento ou grupo de segmentos e adapta sua estratégia para atendê-los. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. No enfoque no custo, a empresa procura uma vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque de diferenciação, ela busca a diferenciação no segmento-alvo.

A *Auto System* é uma empresa nova (possui cerca de quatro anos) no mercado. Ao longo destes anos, ela foi focalizando suas atividades no segmento de financiamento de automóveis e, vem se destacando por sempre possuir um diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes. Segundo seus sócios, a diferenciação dos serviços oferecidos pela *Auto System* baseia-se na sinergia entre o uso da tecnologia e a *expertise* nos processos de análise e concessão de crédito.

4.3 Planejamento Estratégico das Informações

Segundo FURLAN (1991), o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação é a etapa inicial em que se estabelecem os propósitos básicos para que possa implantar e/ou modificar sistemas computadorizados estáveis e de apoio à tomada de decisões.

MARTIN (1991) completa, “o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação deve refletir as funções e dados necessários para suportar o negócio, os objetivos, os fatores críticos de sucesso e as necessidades de informação da alta administração da empresa”, para que os processos baseados nos sistemas desenvolvidos a partir deste tenham eficiência e a qualidade necessária.

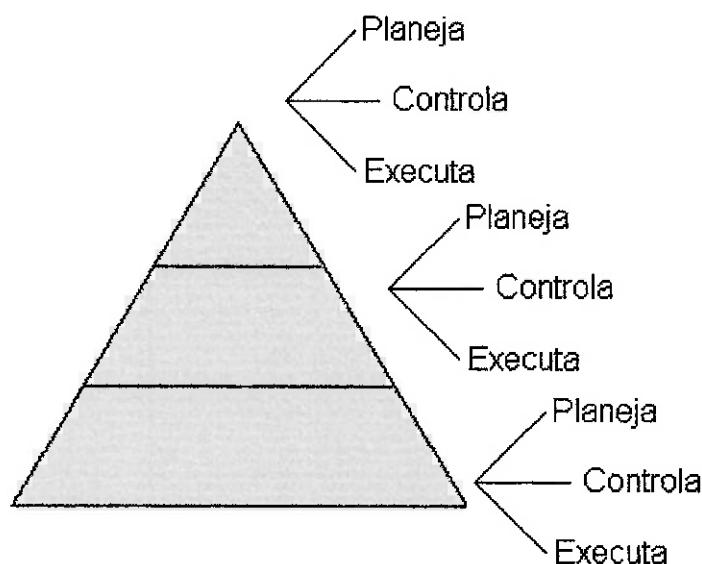
Ainda segundo MARTIN (1991), os objetivos do Planejamento Estratégico das Informações são:

- Investigar como o melhor uso da tecnologia pode proporcionar à empresa vantagens sobre a concorrência;
- Estabelecer metas, objetivos e fatores críticos de sucesso para a empresa;
- Usar a análise dos fatores críticos de sucesso para orientar a empresa sobre como atingir melhor seus objetivos;
- Determinar quais informações são realmente necessárias;
- Priorizar a construção de sistemas de informações em termos de seus efeitos globais;
- Determinar quais as áreas de negócios a serem analisadas em primeiro lugar;
- Permitir à alta administração visualizar a sua empresa em termos de objetivos, funções, informações, fatores críticos de sucesso e estrutura organizacional.

Vale destacar que o Planejamento Estratégico das Informações requer o envolvimento de todas as pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo da empresa. Deste modo, é importante que este seja compreensível tanto à alta administração quanto aos usuários finais.

Para uma empresa se desenvolver em um mercado competitivo, não pode existir a idéia de que somente os dirigentes devem tomar as decisões para implantar melhorias. Toda a empresa deve trabalhar para que se possa aprimorar os sistemas e as tarefas de cada trabalhador. Segundo SINK (1989), “não existe mais a divisão entre os que pensam, os que controlam e os que executam. Todos os níveis hierárquicos devem se preocupar, dentro de suas atribuições, em praticar melhoria contínua, através de planejamento, controle e operação de suas próprias atividades (ver figura 34).”

FIGURA 34 - ESTRUTURA DE UMA EMPRESA MODERNA



Fonte: Retirado de SINK (1989)

Por fim, MARTIN (1991) diz que são tarefas do Planejamento Estratégico das Informações: a definição da Estratégia Competitiva, da Missão, dos Objetivos estratégicos, dos Fatores Críticos de Sucesso e das Necessidades de Informações da empresa analisada.

4.4 Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso

Para se realizar a análise do sistema atual, o levantamento das necessidades²² de informações e a apresentação de possíveis melhorias para o sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa, será utilizada a metodologia apresentada por ROCKART, da “*Sloan School of Management*” do MIT, denominada “Método dos Fatores Críticos de Sucesso (F.C.S)”. Tal método se propõe a resolver o problema da definição de necessidades de informações para o projeto e modificação de sistemas de informação através dos próprios usuários dessas informações.

Para isto propõe um procedimento, no qual, através de entrevistas com os principais executivos da empresa e gerentes de vários níveis hierárquicos, são determinados os Fatores Críticos de Sucesso. O ponto principal deste procedimento é produzir um foco para o direcionamento do planejamento e desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais.

O uso desta metodologia é particularmente importante por permitir uma integração das funções de desenvolvimento de sistemas ao redor dos fatores realmente importantes aos tomadores de decisão.

Fatores Críticos de Sucesso podem ser definidos, segundo ROCKART (1979), como:

“Fatores Críticos de Sucesso são áreas chave de atividade onde resultados favoráveis são absolutamente necessários para uma empresa alcançar seus objetivos”

²² Há outros métodos para o levantamento das necessidades de informação tais como : abordagem nula, processos de estudo total, sub-produtos e indicadores-chave.

Cada tipo de empresa tem seus F.C.S. e os seus sistemas de controle devem estar voltados para esses fatores. Mesmo em empresas que atuam no mesmo ramo, pode haver diferenças nestes Fatores, devido às diferentes estratégias e às diferentes pessoas

que gerem estas empresas. Cada executivo tem uma percepção própria do que são seus F.C.S. e os sistemas de informações das empresas devem estar voltados para satisfazer as necessidades de informações dos administradores do que eles definem como prioritário.

Segundo ROCKART (1979), a determinação dos F.C.S. dependem de muitas variáveis. Entre elas, pode-se destacar:

- Tipo do negócio
- Estratégia, Situação e localização geográfica da empresa – diferentes mercados, objetivos condicionam diferentes F.C.S.
- Fatores circunstanciais – F.C.S que são necessários apenas para contornar uma situação imprevista
- Fatores Ambientais – variações da economia e das políticas governamentais também condicionam os F.C.S.

A definição clara dos F.C.S. ajuda os administradores a ter uma visão mais clara sobre as áreas de atuação que merecem maior cuidado. Porém, vale destacar que estes F.C.S. podem variar com o tempo. Deste modo, torna-se necessário o desenvolvimento de um sistema de informações que possa responder a essa mudança de necessidades, como mudanças na estratégia, no ambiente e na estrutura da empresa.

Para uma eficiente definição dos F.C.S da Empresa, cabe a definição da missão e dos objetivos de acordo com a estratégia da empresa. Para a determinação destes itens do planejamento estratégico, foram realizadas reuniões com a alta administração da *Auto*

System, uma vez que é ela a responsável pela formulação e disseminação deste planejamento por toda a Empresa.

A estratégia competitiva adotada pela Empresa, conforme descrito no item 4.2, é:

Estratégia Competitiva

Fornecer um serviço diferenciado baseado na sinergia entre o uso da tecnologia atual disponível e o expertise nos processos de análise e concessão de crédito.

Já a missão da empresa, de acordo com a alta administração, é:

Missão da Empresa

Oferecer serviços de análise e de concessão de crédito para Instituições Financeiras.

A alta direção tem, atualmente, como principais objetivos a serem alcançados pela *Auto System*:

Objetivos da Empresa

- 1. Reduzir o Tempo Médio de Aprovação de uma Ficha comum de 10 min. para 5 min.*
- 2. Desejo de Flexibilidade do Sistema para Oferecer Vantagens aos Parceiros*
- 3. Reduzir a Inadimplência (60 dias após vencimento) da Carteira de 3% para 2%*

Diante disto, pode-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso da *Auto System*, os quais são vitais para a conquista de novos clientes e para a alavancagem dos lucros. São eles:

1. *Taxas de comissionamento e retorno para as concessionárias*: para a conquista de novos concessionárias para o negócio e para a alavancagem do número de automóveis financiados por concessionária já participante do negócio. Melhores taxas de comissão e retorno possibilitam a ampliação do negócio uma vez que incentivam a concessionária a oferecer os serviços de financiamento da *Auto System* aos clientes compradores de automóveis. Vale lembrar que as concessionárias negociam tais valores com os diversos Bancos e Financeiras que participam deste mercado.
2. *Rapidez na aprovação do crédito*: no mercado de crédito, o tempo de aprovação e concessão é um fator muito importante para a alavancagem dos lucros visto que quanto menor o tempo, maior o número de financiamentos aprovados pela concessionária parceira.
3. *Segurança do sistema de análise e concessão de crédito*: a segurança no sistema de análise e concessão é fator essencial para o aumento dos ganhos da *Auto System* uma vez que evita possíveis fraudes, confortando as Instituições Financeiras parceiras.
4. *Eficiência e qualidade na análise e concessão de crédito*: tal eficiência depende de uma fundamentada política de crédito a qual norteará todo fluxo de análise e concessão de crédito. Uma boa e criteriosa política de crédito não é aquela que nega o maior número de contratos e sim aquela que aprova.
5. *Negociar parcerias com Instituições financeiras que oferecam diversos produtos de financiamento*: uma diversidade de produtos com diferentes condições de financiamento (diferentes indexadores, prazos, forma de financiamento (CDC, leasing), entre outros) aumenta a probabilidade de um automóvel ser financiado via

Auto System, uma vez que cobrirá toda diversidade de interesses dos compradores de automóveis nas concessionárias parceiras.

6. *Negociar parcerias com Instituições financeiras que ofereçam produtos com baixas taxas de juros e prazos mais longos*: fazer parcerias com Instituições Financeiras que possuam produtos com uma boa relação taxa de juros/prazo de financiamento, facilita a venda do automóvel financiado pelas concessionárias parceiras.

Para a estruturação do planejamento estratégico será utilizada uma metodologia adaptada de FURLAN (1991) a qual utiliza-se de desdobramento em matrizes, para se inter-relacionar a missão, os objetivos, os F.C.S e os problemas da Empresa. Deste modo, se poderá relacionar os problemas da empresa com o seu planejamento estratégico, o que facilitará a identificação de possíveis melhorias. Para isto, serão utilizadas as seguintes matrizes:

Matriz 1: Missão da Empresa X Objetivos da Empresa

Matriz 2: Objetivos da Empresa X F.C.S

Matriz 3: F.C.S X Problemas da Empresa

FIGURA 35 - MATRIZ 1 – MISSÃO DA EMPRESA X OBJETIVOS DA EMPRESA

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5
Missão	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

FIGURA 36 - MATRIZ 2 – OBJETIVOS DA EMPRESA X F.C.S

	F.C.S 1	F.C.S 2	F.C.S 3	F.C.S 4	F.C.S 5	F.C.S 6
Objetivo 1		X		X		
Objetivo 2		X	X	X	X	X
Objetivo 3			X	X		
Objetivo 4		X	X	X		
Objetivo 5	X	X	X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

4.5 Análise dos Pontos Fortes e Possíveis Falhas do Sistema

4.5.1 Pesquisa com os funcionários

Realizada a fundamentação teórica e definida a metodologia do Planejamento Estratégico das Informações, a qual norteará todo estudo, pode-se iniciar a análise do sistema atual da Empresa, identificando-se os pontos fortes e as possíveis falhas do mesmo.

Para auxiliar a análise e a identificação dos pontos fortes e as possíveis falhas do sistema, elaborou-se um questionário escrito, baseado na metodologia utilizada no trabalho, para ser respondido por diversos usuários (diretos e/ou indiretos) do sistema. Serão submetidos ao questionário os seguintes níveis hierárquicos: diretor de crédito, supervisor de crédito, analista sênior, analista pleno, analista júnior, diretor de informática, gerente de informática, diretor comercial, supervisor comercial, originador-operador, originador-digitador, operador de *check-list*, diretor administrativo, diretor financeiro, diretor de cobrança, pessoal de cobrança e diretor presidente. O questionário será único, padronizado e geral, tentando através de questões baseadas no Planejamento Estratégico das Informações, evidenciar os pontos fortes e identificar as possíveis falhas do Sistema de Análise e de Concessão de Crédito da Empresa. Após ser respondido, as respostas serão confrontadas com a observação direta.

O modelo, as perguntas e o resumo das respostas do questionário podem ser observados no anexo 3.

Foram distribuídos 58 questionários para todos os diferentes cargos hierárquicos citados acima. Destes, 33 foram respondidos e devolvidos, ou seja, 56,9% dos questionários foram aproveitados pela pesquisa. Vale destacar que todos os cargos hierárquicos participantes da pesquisa, tiveram uma média de participação muito boa, conforme pode-se observar na tabela 6.

TABELA 7 - GRAU DE PARTICIPAÇÃO DOS CARGOS HIERÁRQUICOS À PESQUISA

Cargos	Questionários Entregues	Questionários Respondidos	% de Participação
Diretores e Supervisores	6	6	100
Analistas	8	6	75
Originador-operadores	16	7	43,75
Operadores de Check-list	8	5	62,50
Digitadores	15	7	46,67
Pessoal da Cobrança	5	2	40
Total	58	33	56,90

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Cabe destacar que os resultados da pesquisa foram confrontados com uma cuidadosa observação direta do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa. Deste modo, identificou-se outros fatores relevantes (pontos fortes, falhas e soluções) à análise do sistema atual da empresa, não identificados com a pesquisa. Todos fatores relevantes identificados com a pesquisa e com a observação direta serão descritos a seguir.

Na verdade, a identificação destes fatores consiste, de certo modo, na aplicação de um método de análise da situação atual derivada da análise *S.W.O.T*, na qual se analisam os pontos fortes (*Strength*), os pontos fracos (*Weakness*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*).

4.5.2 Pontos Fortes do Sistema

Os pontos fortes identificados possuem como principal característica o fato de estarem diretamente relacionados com os Fatores Críticos de Sucesso da Empresa. Deste modo, os pontos fortes, que serão descritos a seguir, são fatores importantes para a eficiência, qualidade, rapidez e segurança do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa.

- Testes de consistência, correlações entre campos e campos múltiplos: tais testes e correlações entre campos facilitam e agilizam a interface entre o sistema e os usuários, além de terem uma grande importância na segurança do sistema pois dificultam possíveis fraudes.
- Tarefas redundantes: algumas tarefas como a conferência do CPF, RG, entre outros documentos importantes, são realizadas mais de uma vez ao longo do processo de análise e concessão de crédito da Empresa.
- Integração de todas as áreas responsáveis pela análise e concessão do crédito: todos os cargos hierárquicos que participam do processo de análise e concessão de crédito da Empresa recebem as informações necessárias para o desempenho de suas atividades. Isto é possível devido a integração destes através do sistema.
- Controle integral e em tempo real de todas as etapas do processo: a qualquer momento, as diretorias de cada área participante do processo de crédito podem gerar arquivos e relatórios sobre a situação da carteira, das fichas localizadas no sistema e da gestão da cobrança.
- Alocação de senhas dentro de um plano hierárquico: a distribuição de senhas diferentes para cada processo (digitação, análise, conferência, etc.) do sistema de crédito da Empresa é um fator muito importante para a segurança do mesmo.

- Credit Scoring: a utilização desta técnica estatística aplicada à decisão de crédito ajuda a quantificar o risco e a diminuir um pouco o grau de subjetividade da análise de crédito. O modelo utilizado pela Empresa é comprovadamente bom e reconhecido pelo mercado.
- Gestão da cobrança: a Empresa conta com um Departamento de Cobrança muito experiente e gabaritado. Há uma política de cobrança muito bem elaborada e disseminada por este departamento. Devido à qualidade dos seus serviços de gestão da cobrança, a *Auto System* presta tais serviços para outras empresas do mercado de automóveis.
- Pastas e sub-pastas de armazenamento das fichas em diferentes estágios do processo de crédito (tela “Envio e recebimento de informações”): o mecanismo do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa está baseado no processo de troca de informações entre concessionárias e a *Auto System*. Dependendo do *status* da ficha, ela é movimentada de uma excelente forma ao longo do fluxo do sistema pela Pasta “Envio e recebimento de informações” (conforme visto no capítulo 3).
- Menu de taxas para alteração por parte da Instituições Financeiras: como a *Auto System* presta serviço de análise e de concessão de crédito à Instituições Financeiras este menu é muito importante. Vale destacar a sua correlação com os campos da ficha cadastral o que faz com que este seja alterado quando o menu de taxas é modificado pela Instituição Financeira responsável pelo produto (conforme visto no capítulo 3).

4.5.3 *Falhas e Problemas do Sistema*

As falhas identificadas no sistema atual têm como principal característica o fato de prejudicarem o desempenho dos F.C.S. Com a ajuda do questionário e com a

observação direta do processo de análise e de concessão de crédito da Empresa, pode-se identificar as seguintes falhas:

1. Lentidão na transmissão das fichas via link devido à discagem e ao excesso de fichas: conforme visto no capítulo 3, a *Auto System* utiliza como link entre ela e as concessionárias um serviço da EMBRATEL denominado RENPAC, cuja conexão é via discagem, o que demanda um certo tempo (não é instantâneo!). Além disto, dependendo do volume de fichas existente no sistema, esta conexão torna-se ainda mais lenta. A velocidade deste link utilizado é de 9600 bps, segundo a EMBRATEL.
2. Dificuldade para se fazer o *check-list* das referências bancárias: nos dias de hoje, os bancos não estão divulgando informações sobre os seus clientes, o que vem fazendo com que se tenha extrema dificuldade para realizar a conferência das referências bancárias das fichas.
3. Desconhecimento por parte dos analistas da política de crédito da empresa: falta a formalização da política de crédito da empresa em documentos e procedimentos e sua disseminação por todas as áreas envolvidas com a análise de crédito. Só há recomendações para os analistas.
4. Migração de fichas incompletas: muitas vezes as fichas migram da concessionária para a *Auto System* sem que estejam preenchidas totalmente. Isto faz com que se atrasse o processo de crédito, uma vez que estas fichas tem que retornar à concessionária para se preencher campos importantes antes deixados em branco.
5. Dificuldade para se conferir as referências: durante o procedimento de *check-list* das referências tem se encontrado dificuldade para se confirmar o endereço e o vínculo empregatício (muitas vezes, há má vontade das pessoas contatadas e, outras vezes, não se encontra ninguém para dar as referências).

6. Ineficiência por parte dos operadores de check-list: apesar das dificuldades para se confirmar as referências, também se pode observar lentidão, e ineficiência por parte dos operadores de *check-list*. Muitas fichas retornam à fila e outras ficam “paradas”.
7. Desconfiança por parte da direção dos operadores de check-list não confirmarem as informações necessárias: a Diretoria de Crédito e a alta administração da Empresa, além de considerarem falho o trabalho dos operadores de *check-list*, desconfiam que os mesmos liberam as fichas para os analistas simulando a confirmação das referências, ou seja, sem efetuar uma ou mais ligações para checagem. Tal desconfiança surge, uma vez que os operadores de *check-list* tem uma remuneração variável de acordo com o número de fichas checadas e o sistema atual não possui um procedimento para monitoramento desta tarefa.
8. Problemas de comunicação com clientes: constatou-se a existência de alguns problemas com clientes mal intencionados que deixam de pagar a suas prestações alegando que não receberam o carnê e que não foram informados do envio de um outro por parte da Empresa (apesar de isto ter ocorrido).
9. Problemas com fichas preenchidas irregularmente: a Diretoria de Crédito relatou alguns problemas existentes em função de artifícios utilizados por vendedores mal intencionados. Estes preenchem a ficha cadastral com valor de nota fiscal (N.F.) acima do valor de tabela do produto e, muitas vezes, para ludibriar os clientes, oferecem taxa de juros correspondente ao indexador em variação cambial e que muitas vezes não possui correspondência com qualquer produto financeiro oferecido pelas parceiras (Instituições Financeiras). Tais artifícios prejudicam o processo de crédito da empresa e, consequentemente, sua rentabilidade.

10. Falta de mecanismos eficazes para avaliação de desempenho de operadores, analistas e originadores-operadores: os mecanismos para avaliação de desempenho existentes são insuficientes, ineficientes e injustos.
11. Dificuldade de comunicação direta com os financiados/arrendatários: inexiste um canal de comunicação direta entre a *Auto System* e os financiados/arrendatários para a resolução de problemas que possam causar entrave ao processo de crédito.
12. Falta de formalização de procedimentos para a ordenação das filas: inexistem procedimentos que regulamentem o processo de ordenamento das fichas nas filas dos operadores de *check-list* e dos analistas. Há apenas uma recomendação informal para que se selecione primeiro as fichas que primeiro entraram na fila, porém pode-se selecionar qualquer uma.
13. Sub-utilização do analista pleno, supervisor e gerente de crédito: a alta administração acha que estes cargos estão sem ou com pouca função dentro da área de análise de crédito.

O sistema de análise e de concessão de crédito que, atualmente, é utilizado pela Empresa possui dois anos. A *Auto System* tem como prática fazer correções, modificações e inovações no sistema a cada dois anos. Isto significa que o momento atual é de análise e estudo para o aperfeiçoamento do sistema de concessão de crédito da Empresa. Além disto, vale destacar que o sistema atual é a segunda geração do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa, uma vez que esta possui cerca de 4 anos (fundada em outubro de 1996).

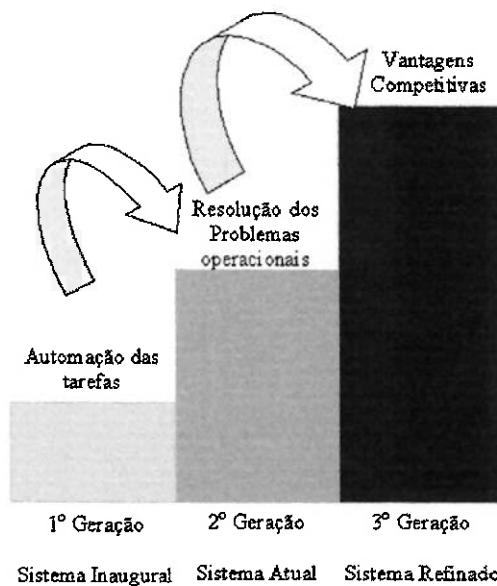
Além disto, o sistema atual é muito bom, visto que quase todos os problemas operacionais existentes no sistema inaugural²³ da Empresa foram resolvidos, ainda que intuitivamente. Ou seja, o sistema atual foi, de certo modo, projetado, ainda que intuitivamente, com o auxílio de um planejamento *top-down* sob a influência dos F.C.S..

²³ O sistema inaugural buscou automatizar tarefas do processo de crédito

Sendo assim, a terceira geração do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa seria responsável pelo refinamento do sistema com a busca de diferenciais competitivos que otimizassem e alavancassem ainda mais os negócios da *Auto System* (ver figura 37). Cabe destacar, também, que a *Auto System* possui um departamento de informática fortemente estruturado, com profissionais altamente graduados, os quais são responsáveis (em conjunto com os outros departamentos) pela análise, desenvolvimento e implementação do sistema.

É importante enfatizar-se que se entende por Sistema de Análise e de Concessão de Crédito da Empresa não só o sistema automatizado do fluxo de informações de crédito, mas também, todas as atividades de análise e decisão por parte dos profissionais de crédito. Sendo assim, tal sistema consiste na união e sinergia da tecnologia (sistema automatizado propriamente dito) com as atividades humanas (processo de análise e decisão de crédito). Deste modo, se buscarão melhorias não só para o sistema em si, mas, também, para todas as atividades de decisão e de suporte do processo de crédito.

FIGURA 37 - A EVOLUÇÃO DO SISTEMA DA EMPRESA



Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Identificadas as possíveis falhas do sistema, pode-se montar a matriz 3, conforme apresentado anteriormente, que relaciona os F.C.S com as falhas do sistema (ver figura 38).

FIGURA 38 - MATRIZ 3 – F.C.S X FALHAS DO SISTEMA

		Falhas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
F.C.S	1													
	2	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X
	3		X			X		X		X				
	4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	5													
	6													

Fonte: Elaborado pelo próprio autor

Portanto pode-se observar que se deve buscar melhorias para se conseguir aprimorar a eficiência, qualidade e rapidez dos sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa.

Capítulo 5

Proposição de Possíveis Melhorias

5. Proposição de Possíveis Melhorias

5.1 Possíveis melhorias

Após analisar-se os problemas existentes no atual Sistema da Empresa com o auxílio do Planejamento Estratégico, pode-se sugerir melhorias de acordo com a Estratégia Competitiva da Empresa:

I. Digitalização dos documentos pelo digitador das fichas

No sistema atual, os documentos são digitalizados pelo pessoal de *back-office* no final do processo de crédito para serem arquivados no sistema. Este procedimento não é muito preciso, uma vez que são armazenadas a imagem de *fax* ou de *xerox* autenticados dos documentos originais. Isto faz com que a qualidade da imagem não seja muito boa.

Para o novo sistema propõe-se que a digitalização dos documentos seja realizada pelos originadores-digitadores, no início do processo de crédito, ou seja, no momento em que as fichas são digitadas no sistema. Para isto, seria disponibilizado um *scanner* o qual digitalizaria as imagens dos documentos originais apresentados pelo cliente. Diante disto, deve ser criado no sistema um campo para a visualização da imagem que seria anexado à ficha cadastral correspondente. Tal procedimento, além de possibilitar uma qualidade maior da imagem de arquivo, proporciona a visualização dos documentos originais comprovatórios nos momentos da análise de crédito e de liberação da ficha para pagamento o que facilita o trabalho de analistas e originadores-operadores.

Outro fator importante de se ressaltar é a possibilidade de se eliminar a confirmação das referências bancárias a qual vem se tornando difícil e problemática. Para isto, seria digitalizada a imagem de uma folha do talão de cheque do cliente o qual contém a informação do tempo de existência daquela conta no banco. Tal informação, de acordo com a Diretoria de Crédito e com os sócios, é suficiente para a confirmação das referências bancárias. Sendo assim, deve-se disponibilizar a imagem da folha do talão

de cheque no lugar dos campos de referências bancárias.

Vale destacar que para realizar este procedimento de digitalização proposto, a *Auto System* tem que estudar, através de uma análise de custo/benefício, se é mais interessante contratar os serviços de uma empresa terceirizada especializada ou se ela própria, através de seu Departamento de Informática realizará o serviço. Cabe destacar que foram apresentados à alta diretoria diversos tipos de serviço de gerenciamento eletrônico e digitalização de documentos realizados por algumas empresas (por exemplo: *Tecnogin*), para que esta estude qual alternativa é a mais interessante à Empresa.

II. Consulta automática do endereço

Para se eliminar a ligação para a confirmação do endereço, pode-se comprar os serviços de busca desta informação oferecidos, atualmente, pelos mesmos bancos de dados de crédito (SPC, SERASA, EQUIFAX) que disponibilizam informações creditícias. Desta forma, tal consulta poderia ser automática, exatamente igual à que ocorre no sistema atual para a confirmação dos dados de crédito do cliente. Sendo assim, no lugar dos campos de confirmação de endereço, pareceria o resultado da pesquisa realizada por estas empresas. Uma outra possível solução seria tentar vincular ao sistema um *software* com a lista de endereços que algumas empresas como a telefônica possuem.

III. Atualizar a tecnologia do link

Conforme visto, o link utilizado no sistema atual é antigo e defasado em relação à tecnologia de transmissão de dados existente nos dias de hoje. Sendo assim, propõe-se que se busque novas tecnologias de links como os de banda larga e via cabo. Estas tecnologias possibilitam uma velocidade de transmissão de dados muito maior (varia de 128000 bps a 2×10^6 bps) que a da tecnologia utilizada pelo sistema atual. Vale destacar que foram apresentados à alta direção e ao Departamento de Informática

diversos serviços prestados por algumas empresas (por exemplo: Speedy-Telefônica, Impsat, Tess, entre outras) para a seleção da melhor alternativa ao sistema. Para isto deve-se analisar custos, investimento, performance e adequação ao sistema da Empresa (por exemplo: link deve possibilitar a transmissão bidirecional de dados, entre outros requisitos).

IV. Extinção do cargo de operadores de *check-list*

Conforme mostrado com a proposição das melhorias acima, seriam eliminadas duas das três ligações de conferência das referências realizadas, no sistema atual, pelos operadores de *check-list*. Desta forma, tal cargo quase que perdeu completamente suas funções. Sendo assim, não cabe manter a estrutura que mantém o cargo (tecnologia e pessoal). Com isto, propõe-se que a única ligação necessária para a confirmação do vínculo empregatício, seja realizada pelos profissionais da área de análise de crédito (analista, supervisor, gerente).

Deste modo, com a combinação destes dois serviços (conferência e análise) em um, espera-se reduzir os tempos de espera entre as várias etapas do processo, já que agora essas duas etapas são concentradas em uma única pessoa, que responde integralmente pelo processo. Cabe destacar que a alta direção da empresa, há muito tempo tinha a intenção de acabar com o cargo de operador de *check-list* devido às dificuldades e os problemas encontrados. Deste modo, tal proposta os agradou muito.

V. Remodelagem dos cargos e das funções na área de análise de crédito

Conforme visto no item 4.1, os cargos de analista pleno, supervisor de crédito e gerente de crédito estão sub-utilizados e sub-aproveitados. Para isto, em conjunto com a alta direção e diretoria de crédito, chegou-se às seguintes conclusões:

- *Duas alçadas para analistas são suficientes:* deste modo propõe-se extinguir o

cargo de analista pleno. Porém, talvez seja necessário aumentar o número de analistas devido à confirmação do vínculo empregatício.

- *O supervisor e o gerente de crédito devem participar mais do processo de análise:* deste modo, propõe-se que eles também atuem na confirmação do vínculo empregatício e na análise de fichas mais complicadas. Para isto será formalizado os parâmetros de análise de cada alçada (ver no item a seguir).

VI. Parametrização para distribuição automática das fichas aos profissionais da área de análise de crédito

Para a otimização do processo de análise e de concessão de crédito, propõe-se a parametrização das alçadas de análise para a distribuição automática das fichas aos analistas, supervisor e gerente de crédito. Deste modo, em conjunto com a alta direção e com a diretoria de crédito, formalizou-se o grau de abrangência de cada alçada de acordo com a política de crédito da Empresa. Pode-se observar abaixo, alguns parâmetros das alçada:

Analista	Entrada	Vr.Financ.	Restrições	Scoring	Veículos
Júnior	$\geq 35\%$	$\leq \$10.000$	Sem nenhuma	$\geq X$	Tabela Específica de Modelos
Senior	Mínima do Sistema	$\leq \$20.000$	Com uma justificada (#)	\geq Mínimo	Tabela Específica de Modelos
Supervisor	Mínima do Sistema	$> \$20.000$	Com uma sem justificativa (*)	\geq Mínimo	Qualquer modelo do sistema
Gerente (1)	< Mínima do Sistema	$> \$20.000$ Aprovado só pelo gerente	Justificação da aprovação com restrição fora do padrão	\geq Mínimo	Veículos que não estão do sistema (2)

- (*) Além disto, com valor financiado de até x% da renda comprovada;
- (#) O supervisor deve digitalizar o documento que comprova a regularização, caso contrário não deixa aprovar a ficha;
- (1) Deve-se criar uma tela de gerenciamento para diretoria verificar casos especiais e chamar o gerente para esclarecimentos (a diretoria deve dar um OK após a verificação, no próprio dia ou no dia seguinte, porém, isto não restringe o pagamento);
- (2) Só aprova com justificativa para a aprovação.

Deste modo, o processo de análise se tornará mais ágil e mais rápido, visto que só estará a disposição de cada cargo a fila com fichas que pertencem a sua alçada de decisão.

VII. Fichas especiais de Prioridades comerciais

Em conjunto com a alta administração e com a diretoria de crédito, observou-se que existem fichas que por serem muito “boas” quase não requerem nenhuma análise. Diante disto, propõe-se que estas fichas tenham prioridade para serem analisadas, uma vez que são aprovadas quase que automaticamente. Para isto, em conjunto com a diretoria de crédito definiu-se as “fichas de aprovação semi-automática” como fichas com as seguintes características:

- % Entrada $\geq X$ (certo valor a ser definido)
- Automóvel a ser financiado pertencente a uma lista de veículos pré-determinada (populares por exemplo)
- *Spreads* máximos permitidos (taxa de juros dentro de um intervalo pré-determinado)
- *Scoring* $\geq X$ (certo valor a ser definido)
- Sem restrições nos bancos de dados de crédito
- Documentos comprovatórios digitalizados
- Se houver algum problema em relação aos itens acima, a ficha volta para a fila de aprovação com status de ficha normal

VIII. Menu ajustável para prioridades nas filas do analista

Propõe-se criar um menu para a formalização de procedimentos para ordenação das fichas na fila de análise. Deste modo, estabelece-se um menu ajustável de prioridades que ordena a fila de acordo com o interesse da Empresa. Pode-se observar abaixo, algumas possíveis opções do menu que foram discutidas com a alta direção:

- por concessionária ou grupo de concessionárias(volume de fichas) – em caso de acordo comercial com concessionárias para se realizar um Feirão
- por prioridade comercial – as fichas semi automáticas tem prioridade comercial e sempre tem preferência na fila.
- por hora de entrada – as fichas que primeiro entram no sistema tem prioridade em relação as que entraram depois.

Vale destacar, porém que a prioridade comercial tem ascendência sobre a prioridade de hora de entrada, ou seja, no momento em que uma ficha de prioridade comercial entra no sistema, esta passa a ser a primeira da fila.

Por fim, cabe destacar que tal menu possibilita uma flexibilidade ao sistema e fornece um diferencial para se negociar parcerias com concessionárias.

IX. Sistema de gravação das ligações telefônicas

Objetivando segurança e controle das confirmações de vínculo empregatício, propõe-se a utilização de um sistema de gravação das ligações telefônicas relacionadas aos eventos que necessitem de contato telefônico durante o processo de crédito. Deste modo se poderia ter um controle maior das operações ao longo deste processo, uma vez que se poderia medir a eficiência e a responsabilidade de cada agente envolvido nele.

Foram apresentados à alta administração e à diretoria de informática diversos tipos de serviços de gravação digital de voz (som) e arquivamento das conversações telefônicas

prestados por algumas empresas do ramo (por exemplo: Nice Systems). Porém, vale destacar que em conversa com o departamento de informática, constatou-se que tal serviço poderia ser realizado pela própria Empresa com investimento em recursos de multi-mídia e se utilizando de gravações em CDs nos padrões *Wave* e *Mp3*. Cabe à alta administração e ao departamento de informática, analisar e selecionar a melhor alternativa à Empresa. Para isto deve-se analisar custos, investimento, performance e adequação ao sistema.

X. Implantação de um sistema de auditoria

Como forma de se integrar o sistema de medição de desempenho, a segurança do sistema e a eficiência e qualidade do sistema de análise e de concessão de crédito, propõe-se criar um sistema de auditoria interna para a se identificar e analisar as possíveis causas para os problemas encontrados ao longo do processo. Deste modo, pode-se descobrir e analisar, por exemplo, os motivos que levaram uma ficha “ruim” ser aprovada. O intuito deste sistema de auditoria não é só procurar os culpados mas sim incentivar a melhoria contínua do processo de crédito da Empresa. Vale destacar que o sistema de gravação telefônica proposto seria de grande utilidade e importância para o sistema de auditoria proposto.

XI. Criar procedimentos para treinamento diferenciado

Propõe-se criar procedimentos formalizados para o treinamento diferenciado dos diversos profissionais envolvidos no processo de crédito da Empresa (originadores-digitadores, analista júnior, analista sênior, supervisor de crédito, originadores-operadores, entre outros). Para cada um destes envolvidos, deve-se estudar a melhor forma para o treinamento (seminários, cursos, palestras, vídeos, simulações, apostilas, entre outras) e enfatizá-lo.

XII. Criar mecanismos para avaliação de desempenho para a área de análise de crédito

Para se controlar a eficiência e a qualidade do sistema de crédito, para se incentivar e monitorar a performance dos profissionais e para se promover um sistema com melhorias contínuas, propõe-se a criação de mecanismos para avaliação do desempenho dos profissionais da área de crédito.

Como há quatro níveis hierárquicos dentro desta área (analista júnior, analista sênior, supervisor e gerente de crédito), sendo cada um responsável por uma alçada (por um tipo de ficha), pode-se criar um sistema de pontuação das fichas analisadas. Para isto seria estipulado diferentes pesos para os diferentes tipos de fichas. Deste modo, fichas mais “complexas”, que demandam uma análise mais apurada, e que por isto requerem um tempo maior para aprovação, teriam um peso maior que as fichas mais “simples” e por isto que demandam um tempo menor de aprovação. Sendo assim, com base no tempo médio de aprovação, pode-se estabelecer uma proporção entre os pesos de cada ficha. Para a determinação correta destas proporções, deve-se fazer um estudo de tempos e Métodos. Um possível exemplo seria:

- Fichas de analista júnior: Peso 1
- Fichas de analista sênior: Peso 2
- Fichas de supervisor de crédito: Peso 3
- Fichas de gerente de crédito: Peso 5

Desta forma, um analista júnior, para ter um bom desempenho e uma boa performance (se comparada ao supervisor crédito), deve analisar uma maior quantidade de fichas do que o mesmo. Vale destacar que para se motivar o boa performance destes profissionais, pode-se atrelar esta medição de desempenho à um sistema de remuneração variável.

XIII. Criação de um serviço de atendimento ao consumidor (S.A.C)

Propõe-se a criação de um serviço de atendimento ao consumidor (S.A.C), com a disponibilização de uma linha gratuita (0800), para se estabelecer um canal de comunicação direta entre Empresa e arrendatários/financiados. Para isto seriam nomeados alguns profissionais para este serviço (talvez até alguns ex-operadores de check-list).

XIV. Criar teste de consistência e correlação dos campos

Conforme constatado, para resolver problemas ocasionados por possíveis vendedores mal intencionados, pode-se criar testes de consistência e correlação entre os seguintes campos da ficha cadastral: VALOR N.F. – PRODUTO e PROVEDOR – INDEXADOR – TAXA. Deste modo o sistema não permitiria que as fichas incorretas migrassem com dados e valores incorretos. Além disto, para evitar que fichas incompletas migrem, pode-se fazer com que o sistema avise quando se esqueça de preencher um campo obrigatório.

XV. Disseminação da Política de Crédito aos profissionais de crédito

Propõe-se a formalização da política de crédito da empresa em documentos e procedimentos e sua disseminação por todas as áreas envolvidas com a análise de crédito. Tal procedimento pode ser conseguido com seminários e palestras auxiliados por documentos formalizados e vídeos.

XVI. Enfatizar o trabalho do setor comercial nas busca por novos concessionários

Deve-se incentivar e enfatizar o trabalho de prospecção de novas oportunidades de parcerias com concessionárias realizado por este setor. O aperfeiçoamento do treinamento e a remuneração variável por metas e/ou por número de parcerias conquistadas podem ajudar no fortalecimento e na produtividade deste setor importante da Empresa.

XVII. Estudar a possibilidade de se financiar para Pessoas Jurídicas

Para se alavancar ainda mais os lucros da Empresa, propõe-se, apenas como sugestão, o estudo da viabilidade da *Auto System* oferecer, através de seu sistema, serviços de análise de crédito para Pessoas Jurídicas. Para isto seriam necessárias a criação de algumas novas pastas e procedimentos no sistema como: ficha cadastral e Credit Scoring específicos, outros parâmetros de análise de crédito e de conferência de referências, entre outros.

XVIII. Estabelecer critérios de escolha para Empresa de cobrança

Propõe-se que se formalizem critérios para a seleção de empresas de cobrança, tais como: privilegiar empresas especializadas em cobrança de automóveis, ou seja, que seja exclusiva para este fim ou que tenha um departamento segregado dos outros para este fim; empresas com sistema de informações e de banco de dados eficiente e atualizado; entre outros. Pode-se criar índices de acompanhamento de desempenho como: % de repactuações, % de sinistros pagos através de cobrança amigável e cobrança judicial, tempo médio para repactuações, entre outros.

XIX. Consultar dados do sistema da empresa de cobrança

Propõe-se que se estabeleça um link (utilizando-se tecnologia atual, conforme proposto anteriormente) permanente entre a *Auto System* e a empresa de cobrança parceira. Deste modo, se poderia acompanhar, *em tempo real*, em qualquer momento, a situação da impontualidade e da inadimplência, do *status* e fase da cobrança, para assim realizar uma gestão da cobrança ainda mais eficiente.

XX. Recomendações para o *Credit Scoring*

Para o modelo de *Credit Scoring* utilizado pela *Auto System*, recomenda-se que este seja atualizado sistematicamente, uma vez que está baseado em cenários macro-econômicos. Além disto, os *scores* (pontuações) devem ser baseados na experiência própria da companhia (tirada de amostras de boas contas, más contas e rejeições) e não baseados em algum sistema generalizado, ou em um sistema emprestado de outra empresa ou produto.

Como forma de análise final, montou-se uma matriz em “T” relacionando-se as soluções propostas com as falhas identificadas e com os F.C.S. do negócio, como pode-se observar no anexo 6.

5.2 Recomendações e Considerações Finais

5.2.1 Cultura da Empresa

Para se implementar melhorias num sistema e num processo da empresa, deve-se entender que tais modificações devem estar de acordo com a chamada cultura da organização. Numa organização existem padrões de comportamento, normas, valores dominantes, filosofias que guiam a política e a prática, relacionamentos pessoais e todo um ambiente criado pela distribuição física e pelo cotidiano do trabalho. Deste modo, as possíveis alterações e implementações de melhorias devem buscar uma sinergia com a

cultura organizacional, sob pena de não se conseguir ganhos reais de qualidade e produtividade no novo sistema.

Neste contexto, vale destacar outros aspectos apresentados por KOLB (1995) como o medo e aversão à mudança devido a: perda de controle, incerteza, fator surpresa (novo e inesperado), perda das rotinas e hábitos, preocupações em ser habilitado para o novo trabalho, quebra de planos e projetos pessoais, aumento da carga de trabalho, e a perda de status e até do emprego.

5.2.2 Impacto da Implantação das Alterações do Sistema

Segundo BURCH (1979), as principais atividades que constituem a implantação de um sistema são: treinamento e preparação do pessoal, teste do novo sistema, conversão ao novo sistema, implantação do novo sistema e *follow-up* da implantação.

O maior impacto da implantação do novo sistema está, principalmente, na mudança dos procedimentos executados pelos funcionários, no aumento da produtividade e na possível redução dos postos de trabalho. A mudança nos procedimentos e redução dos postos de trabalho pode gerar contrariedade dos funcionários em adotar os novos procedimentos e fazer com que o processo de adaptação ao novo sistema seja mais demorado. Segundo CHANDOR (1973), "...se o usuário não estiver satisfeito, o sistema não funciona ou, se funcionar, não será com eficiência". Deste modo, podemos notar a importância da participação dos futuros usuários na confecção do novo sistema, além de ser essencial o treinamento dos mesmos para que estes se adaptem às novas atividades e procedimentos.

Vale destacar que esta contrariedade pode ser ou não agravada dependendo de alguns fatores como: a divulgação da implantação do novo sistema aos funcionários e a crença de que a implantação de um novo sistema e a automatização de processos podem significar uma possível perda de emprego. Sendo assim, a fase de adaptação dos funcionários aos novos procedimentos será, então, a fase mais crítica do processo de

implantação do sistema.

5.2.3 Medidas para Amenização dos Impactos

Para amenizar o impacto da implantação do novo sistema algumas medidas podem ser tomadas para se estimular a colaboração e compreensão dos participantes (funcionários e parceiros) durante as fases de implantação e adaptação ao novo sistema.

Treinamento e Educação do Pessoal

Pode-se dizer que a chave para o bom desenvolvimento e funcionamento de um sistema são as pessoas, pois, segundo BURCH (1979), “são as pessoas que desenham, desenvolvem, operam, mantêm o sistema e utilizam os dados gerados pelo sistema. Para que um novo sistema de informações seja implantado com sucesso todas as pessoas envolvidas devem ser alertadas, primeiramente, das suas responsabilidades individuais para o sistema, e depois, para como o sistema lhe será útil”. Portanto, pode-se concluir que é fundamental o comprometimento das pessoas envolvidas e diretamente afetadas pelo novo sistema para que a implantação do mesmo seja bem sucedida.

Ainda segundo BURCH (1979), devem receber treinamento para o novo sistema não só os operadores do sistema mas, também, todos os usuários das informações do sistema (alta administração, parceiros).

Existem várias formas de se fornecer treinamento aos usuários e operadores do sistema. Podemos citar:

- Seminários e instrução em grupo: permite alcançar várias pessoas ao mesmo tempo, sendo ideal para grandes corporações.
- Treinamento dos processos: treinamento do pessoal por meio de manuais descritivos das novas tarefas.

- Simulação: treinamento dos novos processos por meio de simulação e permitindo que os funcionários treinem os novos processos até atingirem desempenho satisfatório.

Para amenizar o impacto da implantação para os funcionários dentro da empresa, é preciso que haja um trabalho de esclarecimento quanto à importância da implantação do novo sistema, frisando-se os benefícios e as facilidades que serão trazidas na execução de suas tarefas diárias.

Uma boa maneira de se obter a cooperação dos funcionários com o novo sistema é se estimulando a participação dos mesmos desde as fases iniciais da elaboração do sistema, fazendo com que eles contribuam com sugestões e realizando reuniões informativas periódicas sobre o novo sistema.

No caso estudado, pode-se concluir que a implantação não deve causar tanta contrariedade por parte dos funcionários, uma vez que faz parte da cultura e do planejamento da Empresa, o aperfeiçoamento periódico do sistema de análise e de concessão de crédito.

5.2.4 Medidas e Indicadores de Desempenho

Os sistemas de medição e avaliação do desempenho são um dos pontos mais falhos das empresas atuais. Na prática, os principais problemas que ocorrem nos sistemas de medição de desempenho são:

- São medidas coisas erradas
- Tendência de se medir e avaliar apenas os sistemas financeiro, contábil e de controle

- Não estão ligados à estratégia da empresa
- Não existe o envolvimento da administração no desenho e desenvolvimento dos sistemas de avaliação
- As medidas são feitas com o intuito de controlar. Desta maneira, é criada uma mentalidade de não realizar erros, e não de trabalhar visando as melhorias contínuas
- As medidas são utilizadas somente para punir àqueles com desempenho inferior ao padrão, ignorando aqueles que tiveram melhor rendimento

Segundo SINK (1985), as medidas de desempenho de um sistema podem ser divididas em:

- Eficácia
- Eficiência
- Produtividade
- Qualidade
- Inovação
- Lucratividade
- Orçamentalidade

Ainda segundo SINK (1985), O projeto de um sistema de medição e avaliação deve começar com uma análise de todos os sistemas da organização (qualquer grupo, unidade, função, divisão dentro da organização). Não se pode medir e avaliar algo que não se entende ou não se define operacionalmente. O segundo passo é dirigir as ações para as atividades que, quando melhoradas, irão refletir no desempenho global da empresa.

Os processos de administração, de medição, de remuneração e a cultura da empresa devem ter como objetivo dar suporte às melhorias contínuas, que devem ser controladas

e coordenadas .

Existem várias maneiras de promover a melhoria do desempenho (Participação nos Lucros, Análise do Fluxo do Processo,etc.). Estas metodologias só terão plenos resultados se forem aplicadas como uma parte da filosofia da empresa, de uma forma integrada e coordenada. Se esta integração não for planejada aparecerão na empresa “ilhas de desenvolvimento” de desempenho sem nenhuma integração.

Capítulo 6

Conclusão

6. Conclusão

O objetivo do trabalho foi propor melhorias no sistema de análise e de concessão de crédito de uma empresa que atua no mercado de financiamento de automóveis. Para isto, num primeiro momento, procurou-se estudar o mercado em que está inserido o negócio da Empresa, através de uma análise setorial do mercado de crédito e de financiamento de automóveis. Feito isto, descreveu-se o sistema atual de análise e de concessão de crédito da Empresa, explicando-se toda a estruturação do negócio e o funcionamento dos sub-sistemas. Feito isto, realizou-se uma fundamentação teórica abordando-se temas como a Engenharia da Informação, Posicionamento Estratégico e enfatizando-se o Planejamento Estratégico das Informações. Em seguida, buscou-se, através de uma pesquisa junto aos funcionários da empresa e da observação direta, identificar as falhas do sistema atual e suas respectivas causas. Por fim, baseado no Planejamento Estratégico das Informações, buscou-se propor melhorias ao sistema da Empresa, bem como alertar a Empresa sobre os impactos que podem ser causados pela alteração do mesmo.

Vale destacar que para a proposição de melhorias, realizou-se inúmeras e “intermináveis” reuniões com o Departamento de Informática da Empresa para a discussão da viabilidade econômica e operacional das melhorias a serem propostas. Discutiram-se aspectos como a adequação ao sistema das melhorias propostas. Deste modo, muitas vezes, algumas melhorias propostas tiveram que ser revistas e até abandonadas após uma discussão com o Departamento de Informática.

Cabe destacar que a Empresa dispõe de recursos e interesse no aprimoramento de seu sistema. Além disto, a alta diretoria demonstrou extrema satisfação e enorme entusiasmo pelo trabalho realizado. Sendo assim, segundo a própria empresa, as melhorias propostas vão ser implementadas. Segundo estimativas da *Auto System* (Departamento de Informática), acredita-se que na metade de fevereiro, o sistema novo já esteja funcionando.

Acredita-se que com a implantação das melhorias propostas, a *Auto System* conseguirá o refinamento do sistema com a conquista de diferenciais competitivos que otimizarão e alavancarão ainda mais os seus negócios, visto que o novo sistema estará de acordo com o Planejamento Estratégico das Informações e com os Fatores Críticos de Sucesso da Empresa.

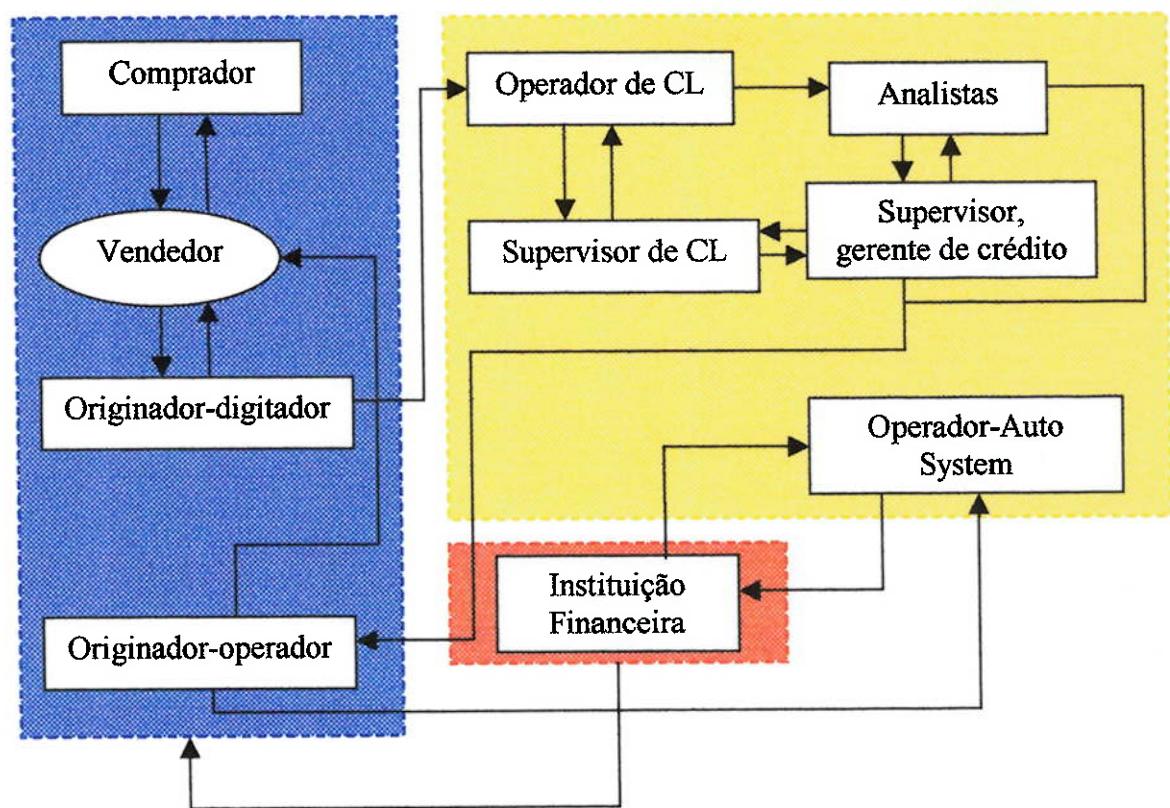
Muitas das melhorias propostas ao sistema estão relacionadas com a tecnologia, o que é natural uma vez que o sistema de análise e de concessão de crédito é na sua maioria automatizada. Segundo HAMMER; CHAMPY (94), “as novas tecnologias devem capacitar a empresa a ter processos melhores que revertam em valor para os clientes. A tecnologia atual permite que novas ferramentas sejam criadas para executar funções que antes não tinham sequer sido imaginadas. O grande desafio das empresas atuais está em perceber as possibilidades latentes que essas novas tecnologias oferecem. Essa mudança de visão permite que sejam criadas novas fórmulas de trabalho, rompendo antigas regras, ou seja praticando de um certo modo a “Reengenharia” ”²⁴. Porém, buscou-se, também, propor melhorias para todas as atividades de análise, de decisão e de suporte do processo de crédito, visto que o sistema consiste na união e sinergia da tecnologia (sistema automatizado propriamente dito) com as atividades humanas (processo de análise e decisão de crédito), conforme já dito anteriormente.

Por fim, vale destacar que as definições do Planejamento Estratégico da Empresa, de seus Objetivos, Missão, Fatores Críticos de Sucesso e das Necessidades de Informações são a base, muito mais que qualquer fator tecnológico, de um bom sistema de informações. Porém, não se pode esquecer que inúmeras variáveis instáveis (clientes, concorrência, conjuntura econômica, etc.) influem nas diretrizes de uma empresa.

Não basta a definição atual dos F.C.S. citados, mas eles devem sempre ser revistos e atualizados, sob pena de perda da competitividade adquirida através de sua implantação. Para que esta flexibilidade seja possível, são necessários processos e pessoas flexíveis dentro da empresa.

²⁴ Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos.

Anexo 1 – Fluxo geral das inter-relações entre os principais agentes – Sistema Atual

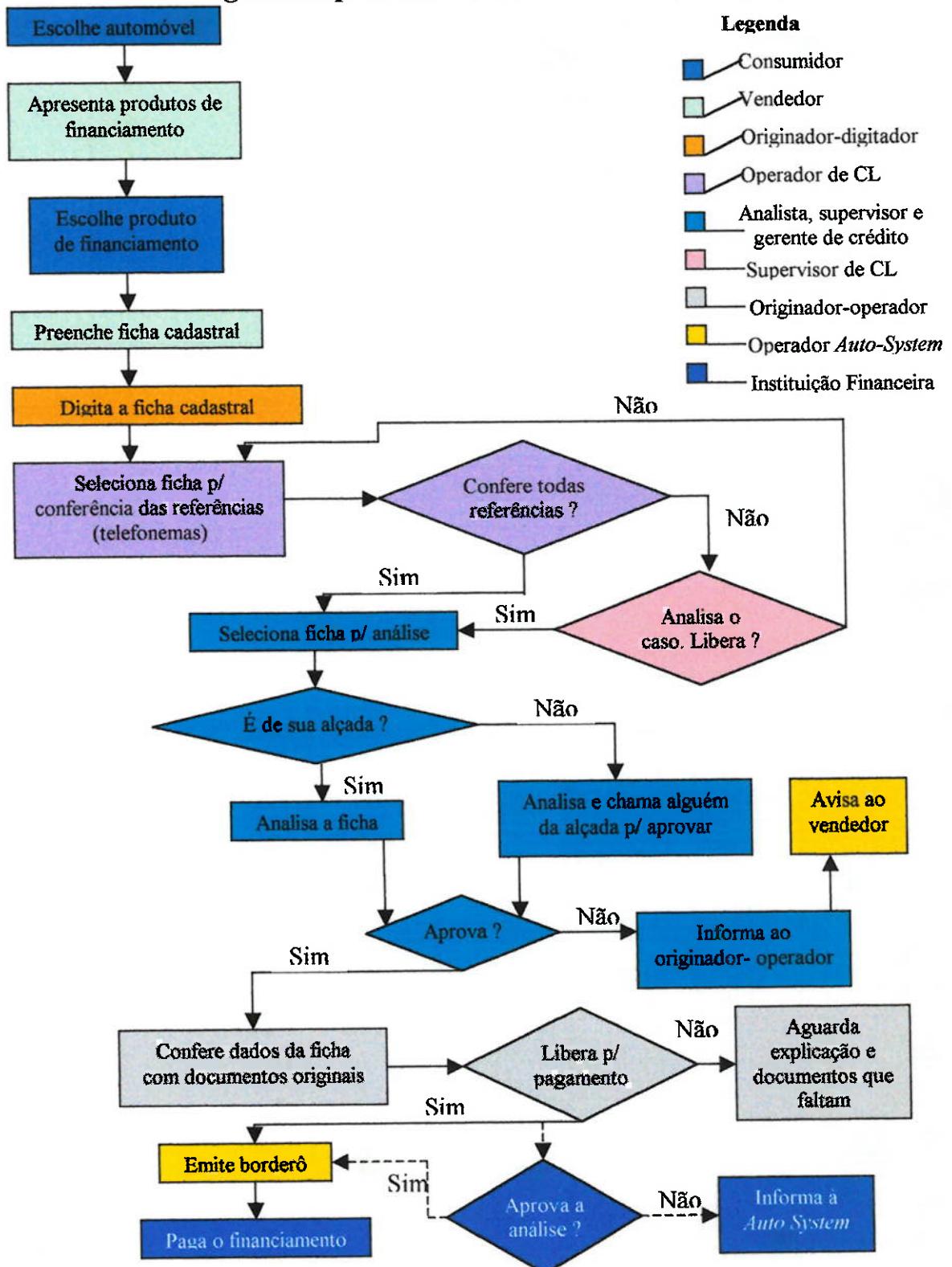


Legenda

- Auto System
- Concessionária
- Instituição Financeira

Elaborado pelo próprio autor

Anexo 2 – Fluxo geral do processo de crédito – Sistema Atual



Elaborado pelo próprio autor

Anexo 3 - Questionário de Análise do Sistema Atual de Concessão de Crédito da Empresa

I. Cargo – _____

II. Tempo de Empresa – _____

III. Perguntas:

- 1- Existe treinamento para os funcionários ? O treinamento prepara-os para o exercício de suas tarefas ?
- 2- Quais pontos fortes você destacaria no sistema de concessão de crédito da empresa (em especial em sua área) ?
- 3- Quais as principais falhas que você identifica no sistema de concessão de crédito da empresa (em especial em sua área) ? Quais suas possíveis causas ?
- 4- Que sugestões você daria para a solução destes problemas ?

IV. Respostas:

1- _____

2- _____

3- _____

4- _____

RESUMO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO

Para se resumir o resultado do questionário, montou-se tabelas para se poder visualizar as respostas do mesmo.

Vale destacar que o percentual de cada resposta refere-se apenas aos questionários que responderam a respectiva questão. Sendo assim, como exemplo, do total de questionários que responderam a questão relativa aos pontos fortes da empresa, 84.84% citou os testes de consistência e correlação como ponto forte.

Treinamento	Sim (%)	Não (%)
Existe treinamento ?	87.88	12.12
Ele prepara os funcionários ?	45.45	54.55

Elaborado pelo próprio autor

Pontos Fortes	% Respostas
Testes de consistência entre campos*	84.84
Dupla conferência do RG e CPF*	57.57
Senhas*	75.75
Credit Scoring*	36.36
Gestão da cobrança*	45.45
Pastas do sistema*	24.24
Menu de alteração de taxas*	6.06
Integração de todas áreas*	21.21
Controle em tempo real*	15.15
Outros/Nenhum	3.03

*Estão explicados no item 4.5.1

Elaborado pelo próprio autor

Falhas	% Respostas
Lentidão do <i>link</i>	63.63
Check-list das referências	66.67
Ineficiência dos operadores de CL ¹	30.30
Fichas irregulares	18.18
Comunicação com arrendatários/financiados	18.18
Sub-utilização dos profissionais de crédito	15.15

Elaborado pelo próprio autor

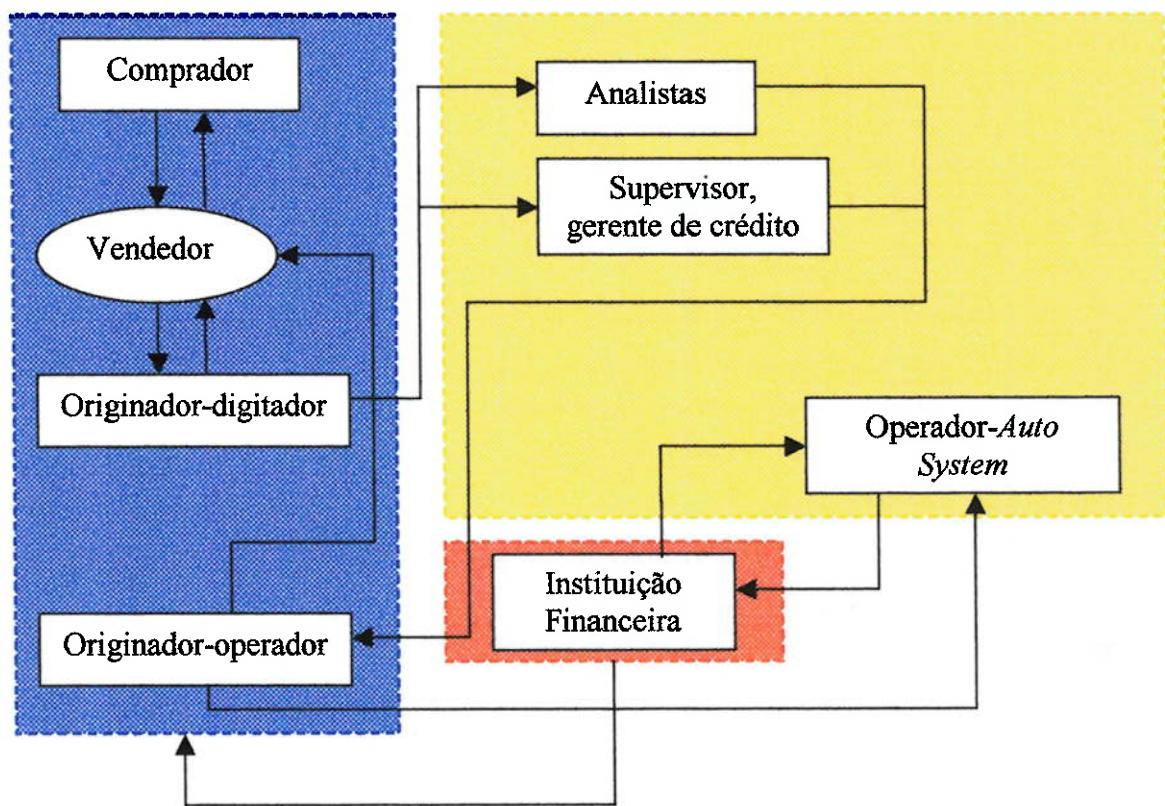
Identificado o percentual de resposta de cada falha apontada pelo questionário, montou-se uma tabela em “T” relacionando-se as falhas com as causas e as possíveis soluções apontadas por aqueles que responderam a questão relativa às falhas. Deste modo, como exemplo, dos 63.63 % dos questionários respondidos que apontaram como falha a lentidão do *link*, 76.19% apontaram como causa a tecnologia ultrapassada.

Causas	% Respostas				
Tecnologia ultrapassada	76.19				
Serviço ineficiente	14.28				
Excesso de fichas	9.52				
Ineficiência dos operadores de CL ¹	18.18				
Ninguém atende telefonema	27.27				
Sigilo por parte dos Bancos	54.54				
Falta de treinamento	10				
Má fé dos operadores de CL ¹	20				
Dificuldade de confirmação	70				
Falhas do digitador	83.33				
Má fé dos vendedores	16.66				
Falta de um SAC	100				
Excesso de cargos					40
Má definição das tarefas					60
Falhas					
Lentidão do link					
Check-list das referências					
Ineficiência dos operadores de CL ¹					
Fichas irregulares					
Comunicação com arrendatários/financiados					
Sub-utilização dos profissionais de crédito					
Soluções					
% Respostas					
Alterar tecnologia do link	90.48				
Reclamar com EMBRATEL	9.52				
Alternativa para eliminar ligações	90.90				
Acordo com os Bancos	9.09				
Treinar operadores de CL ¹		90			
Eliminar o cargo de operador de CL ¹		10			
Treinar digitadores			50		
Correlacionar campos do sistema			16.67		
Criação de um SAC				100	
Eliminar alguns cargos					40
Redefinir tarefas					60
Outros			33.33		

¹ Check-list

Elaborado pelo próprio autor

Anexo 4 – Fluxo geral das inter-relações entre os principais agentes – Sistema Novo

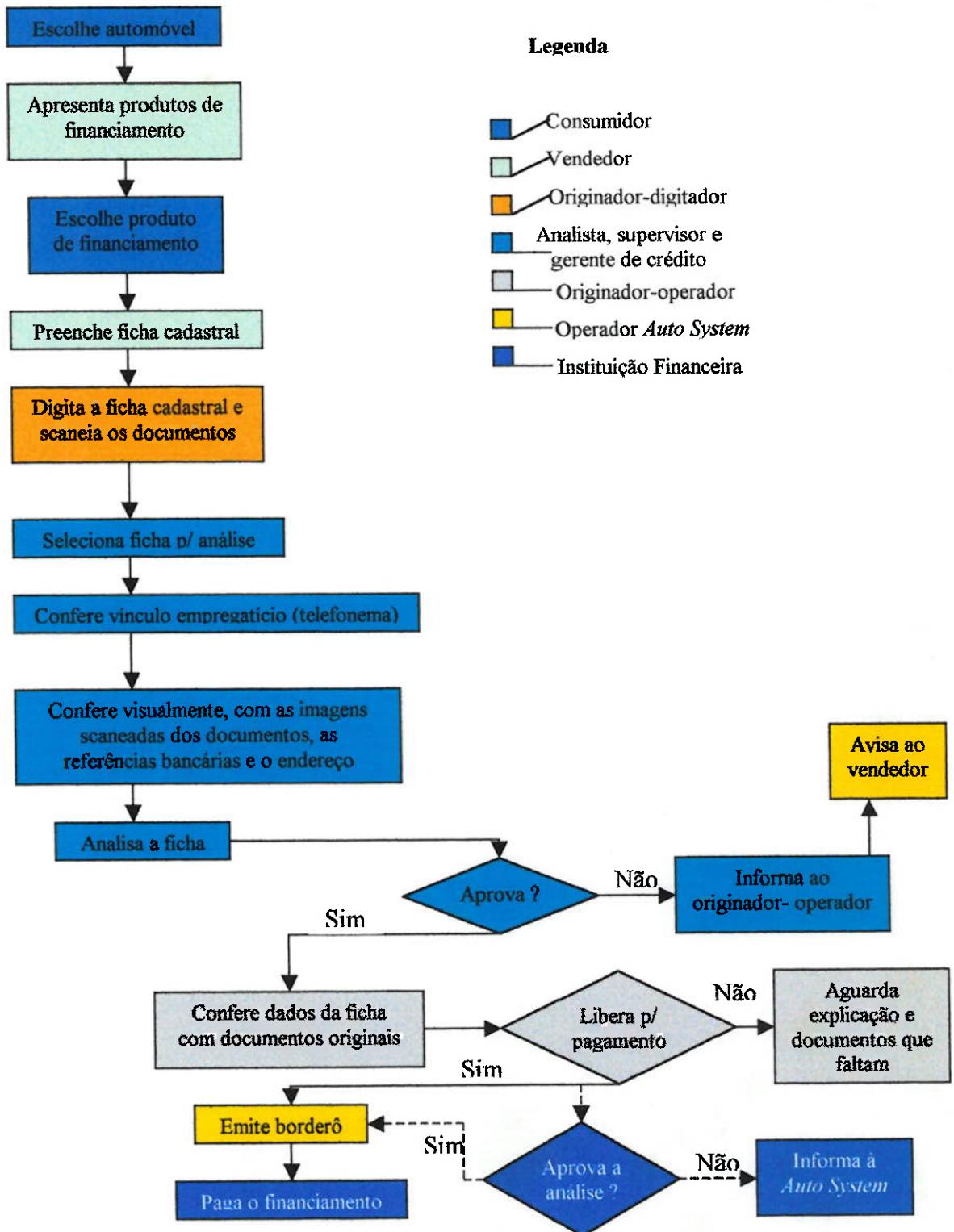


Legenda

- Auto System
- Concessionária
- Instituição Financeira

Elaborado pelo próprio autor

Anexo 5 – Fluxo geral do processo de crédito – Sistema Novo



Elaborado pelo próprio autor

Anexo 6 – Matriz em “T” relacionando as soluções propostas com as falhas identificadas e os F.C.S. do negócio

Para a montagem desta matriz numerou-se as falhas, as soluções e os F.C.S. conforme está apresentado no trabalho.

Falhas		Soluções																		
1	2	X																		
3			X							X									X	
4										X									X	
5		X																		
6			X							X										
7			X							X	X									
8										X	X								X	
9										X	X								X	
10										X	X									
11																		X		
12							X	X	X											
13			X																	
F.C.S.		–	=	≡	≥	>	V	VII	VIII	≤	×	×	×	×	III	IV	V	VI	VII	VIII
1																				
2		X	X	X	X	X	X	X	X				X	X			X	X		
3		X	X				X			X	X	X				X	X			X
4		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X			X
5																				
6																				

Elaborado pelo próprio autor

Através da análise desta matriz em “T”, pode-se constatar os seguintes aspectos:

- Buscou-se propor soluções para todas as falhas identificadas no sistema atual através do Planejamento Estratégico das Informações;
- Certas soluções propostas impactam na melhoria de mais de uma falha identificada;
- As soluções propostas estão relacionadas, principalmente, com os F.C.S. relativos à rapidez, à segurança e à eficiência e qualidade do sistema de análise e de concessão de crédito da Empresa;
- Certas melhorias (soluções) propostas não estão relacionadas nenhuma falhas e F.C.S., em especial, mas tais melhorias representam oportunidades¹ de negócio dentro da estratégia da Empresa.

¹ Opportunities de acordo com a metodologia S.W.O.T

Bibliografía

Bibliografia

Livros, Teses, Trabalhos de Formatura

- ÁVILA FILHO, F. – *Análise avançada de crédito* – São Paulo : IBCB - 1992
- BURCH, J. G. – *Informations Systems: Theory and Practice* – Editora Wiley – 1979
- FELICIANO NETO, A. – Engenharia da Informação: Metodologia, Técnicas e Ferramentas –São Paulo – McGrawHill - 1988
- FONTANA, C. ; SILVA, R. T. DA – Análise Setorial – Concessionárias de Veículos – Panorama Setorial – Gazeta Mercantil – Maio de 1998
- FURLAN, J. D. – *Como Elaborar e Implementar o Planejamento Estratégico de Sistemas de Informações* –São Paulo- Makron Books-McGraw Hill - 1991
- GITMAN, L. J. – *Princípios de Administração Financeira* –São Paulo- Harbra - 1997
- HAMMER, M. & CHAMPY, J. – Reengenharia, Revolucionando a Empresa – Rio de Janeiro - Campus –1994
- KOLB, D. A.; OSLAND, J.; RUBIN, I. – *The Organizational Behavior Reader* – Englewood Cliffs, N.J – Prentice-Hall - 1995
- LAWRENCE, D. B. – *Risco e Recompensa* – NY – 1984
- MARTIN, J.– *Engenharia de Informação*- Rio de Janeiro - Editora Campus –1991
- PORTA, E. – *Implementação de um Sistema de Informações Gerenciais através da Engenharia de Informação* – Trabalho de Formatura do curso de Engenharia de Produção da EPUSP – SP- 1994

- PORTER, M. E. – *Vantagem Competitiva : Criando e Sustentando um Desempenho Superior*- Rio de Janeiro - Editora Campus – 1992
- ROCKART, J. F. – Chief Executives Defines their Own Data Needs – Harvard Business Review – v.57, No 2 – Mar/Abr 1979
- SAKANO, H. M. – *Proposta de um Sistema de Informação para um Fundo de Pensão* – Trabalho de Formatura do curso de Engenharia de Produção da EPUSP - 1996
- SANTI FILHO, A. DE – *Avaliação de risco de crédito* - São Paulo –1997
- SCHINKEL, W. K. – *Análise de crédito* – São Paulo –1997
- SILVA, A. C. DA – *Análise de Risco e Modelo Matricial de Crédito* – Dissertação de Mestrado – PUC-SP - 1995
- SILVA, J. P. DA - *Administração de crédito e previsão de insolvência* - São Paulo – Atlas –1983
- SILVA, J. P. DA – *Análise e Decisão de crédito* – São Paulo – Atlas -1988
- SINK, D. S.– *Planning and Measurement in your Organization of the Future* – Norcross – IIE – 1989
- SINK, D. S. – *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation* – New York – John Wiley - 1985
- WESTON , J. F. & BRIGHAM , E. F. – *Managerial Finance* – New York – Rinhart and Winston – 1975

Artigos de Jornais:

- ADACHI, V. – *Bancos buscarão lucro no setor de crédito* – **Jornal Folha de S. Paulo** – São Paulo – 16 jul. 2000
- ADACHI, V. – *Aumenta o crédito para os consumidores* – **Jornal Folha de S. Paulo** – São Paulo – 18 mai. 2000
- BILLI, M. – *Banco perde argumentos para juros altos* - **Jornal Folha de S. Paulo** – São Paulo – 25 ago. 2000
- CARDOSO, P. – *Queda dos juros barra a queda dos juros* - **Jornal Folha de S. Paulo** – São Paulo – 30 ago. 2000
- CECCATO, V. – *Crescimento do crédito supera expectativas* - **Jornal O Estado de S. Paulo** – São Paulo – 07 jul. 2000
- MITRE, C. – *Banco das montadoras: Financiamento recorde* - **Jornal O Estado de S. Paulo** – São Paulo – 21 set. 2000 (a)
- MITRE, C. – *Concorrência se acirra* - **Jornal O Estado de S. Paulo** – São Paulo – 21 set. 2000 (b)
- MOTTA, A. – *Taxa de juros para carros já estão menores* - **Jornal O Estado de S. Paulo** – São Paulo – 10 ago. 2000
- NAZARETH, R. – *Classe média avança no mercado de automóveis* - **Jornal Folha de S. Paulo** – São Paulo – 02 ago. 2000
- SOUZA, M. – *Tendências para o mercado de automóveis* - **Jornal Gazeta Mercantil** – São Paulo – 06 abr. 2000

Artigos de Sites :

- ANUÁRIO ESTATÍSTICO - – **Site da Fenabrade:** www.fenabrade.com.br – ago. 2000
- LONGHI, R. – *Desempenho dos departamentos das concessionárias* – **Site da Fenabrade:** www.fenabrade.com.br – 12 jul. 2000
- MENESES, J. – *Expansão das carteiras de financiamento* – **Site da Anef:** www.anef.com.br – 05 set. 2000
- PEDROSO, R. – *Concessionárias - Panorama atual* – **Site da Fenabrade:** www.fenabrade.com.br – 16 ago. 2000
- ROCA, P. – *O financiamento cresce na medida que os juros caem* – **Site da Anef:** www.anef.com.br – abr. 2000
- ROCHA, P. – *Concorrência se acirra* – **Site da Fenabrade:** www.fenabrade.com.br – 26 abr. 2000
- TOLEDO, N. – *Menos carros recolhidos por inadimplência* – **Site da Anef:** www.anef.com.br – nov. 1999

Outros sites

- www.bcb.gov.br
- www.creditoerisco.com.br
- www.ibge.gov.br
- www.serasa.com.br

APÊNDICE 1- A INTERNET E O MERCADO AUTOMOTIVO

Com o crescimento do número de usuários, a *Internet* vem se tornando uma alternativa poderosa tanto para a divulgação (propaganda) quanto para o uso como um canal de vendas. Neste contexto, muito se tem discutido no âmbito do mercado automobilístico se uma concessionária precisa estar na *Internet*.

Conforme pesquisa encomendada pela Jupiter Communications Inc., autoridade em comércio eletrônico, o impacto da *Internet* no mercado automotivo norte-americano irá crescer drasticamente nos próximos cinco anos. Os dados da pesquisa mostram que as vendas diretas ou influenciadas pela *Internet* superarão a marca de US\$ 128 milhões em volumes de negócios até 2.004. Para atingir esse objetivo, as montadoras e concessionárias deverão criar uma forte rede de serviços e produtos, além de diferenciais para oferecer aos clientes que navegarem por este mercado.

De acordo com Waldemar Verdi Jr., presidente da Fenabrade e empresário do grupo Verdi, os preços dos carros podem baixar entre 7% e 10% quando forem vendidos por meio da *Internet*. A redução, resultado do enxugamento de custos que a modalidade permite, dependerá, porém, da vontade da indústria e dos próprios concessionários, de repassar os ganhos ao consumidor.

A redução de preços prevista por Verdi é consequência de uma soma de ganhos que indústria e concessionários podem obter. Para começar, no faturamento direto via *Internet* será eliminada uma etapa do recolhimento dos impostos PIS e Cofins. Isso já resulta num ganho de 3%.

Do lado do concessionário, a modalidade permite custo zero com estoque, já que o veículo não fica parado na loja. Além disso, elimina-se o papel do vendedor. A soma desses fatores permite a redução da margem do revendedor das médias de 12% a 15% de hoje para 8%. O índice de 8% é a comissão mínima reivindicada pela Fenabrade. A entidade orienta os concessionários a não aceitarem comissionamento inferior a isso.

Mas tudo vai depender das negociações de cada montadora. A Ford já instalou um comitê especial para tratar das vendas pela *Internet*, segundo o diretor de vendas e marketing, Ricardo Strunz. O comitê, que envolve representantes da fábrica e da rede, foi criado há seis meses.

Mas o sistema de venda pela rede mundial só pode começar a funcionar com a modificação da lei de recolhimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS). Por meio de um forte lobby, a indústria vinha tentando a adesão dos secretários de fazenda dos estados. Mas encontrou resistência em Minas Gerais.

A chegada da *Internet* no setor preocupa os concessionários do mundo inteiro. Em palestra no X Congresso da Fenabrade, a consultora alemã Antje Woltermann destacou o receio do setor, na Europa, de os carros passarem a ser vendidos em supermercados. Woltermann prevê que as montadoras utilizarão efetivamente a *Internet* para venda direta de veículos daqui a dois anos. Ela estima que, dos 25 mil concessionários existentes na Alemanha, somente 12 mil deverão sobreviver ao processo de reestruturação, que inclui a estabilidade do mercado.

No Brasil, atuam cerca de 4.500 revendedores autorizados, que, para sobreviver devem buscar alternativas, segundo definição do consultor Francisco Trivellato, da Trivellato, Informações & Estratégias, empresa especializada em varejo e indústria de veículos. O consultor afirma que os revendedores precisam repetir em seu setor o mesmo movimento das fusões das montadoras. "Mas ninguém precisa fechar; basta fazer alianças, como fizeram Fiat e General Motors, para compartilhar áreas comuns, como oficina, por exemplo", diz.

O planeta se prepara para a mudança. A estratégia ainda não está definida nem no Japão, que tem uma frota de 80 milhões de veículos – quatro vezes o tamanho da brasileira – para uma população inferior, de 120 milhões de habitantes.

Durante o X Congresso Fenabrade, a consultora Amyris Fernandez analisou o perfil e o potencial do mercado brasileiro, do ponto de vista dos concessionários e clientes,

motivada por este assunto que agora toma impulso também no Brasil. Segundo dados demonstrados pela consultora, o Brasil conta com 4,8 milhões de usuários da *Internet*, num universo que reúne 13% da população acima de 10 anos de idade. Deste total, 40% acessam a *Internet* de provedores pagos, 25% utilizam o acesso gratuito e 22% têm os dois tipos de provedores, apesar da forte tendência, dos últimos meses, do aumento pelo acesso gratuito. Entre os internautas, 80% pertencem às classes A e B, 16% à classe C e apenas 4% estão incluídos na classe D de renda percapita, o que demonstra o expressivo potencial consumo deste mercado virtual.

A crescente demanda pelo comércio eletrônico, entretanto, requer, segundo Amyris Fernandez, certos cuidados e muito planejamento para que o sucesso do empreendimento não caia por água abaixo. “O relacionamento da empresa/*site* com o cliente é como um namoro, que deve ser bem estruturado e contar com dedicação intensa para evitar rupturas e traições”, avalia Fernandez. Para isso, contar com um *business plan*, ou plano de negócios é imprescindível. Saber como é o *site* que se pretende lançar, se há concorrência e como ela trabalha (quais suas vantagens e desvantagens), qual o investimento necessário, entre outras atitudes podem, segundo Amyris Fernandez, contribuir para o sucesso das chamadas empresas Ponto Com.

Feito isso, outros cuidados devem ser considerados, como a procura por uma boa rede de fornecedores, a orientação do *site* de acordo com as necessidades dos clientes e a realização de inúmeros testes antes de lançá-lo no mercado. “Mais do que isso, não lance um *site* caso ainda não tenha criado rotinas de manutenção técnica e de conteúdo, pois as pessoas não gostam de voltar a *sites* envelhecidos”, concluiu Fernandez.

No país já há alguns *sites* que buscam conquistar este mercado. O fato é que muitos outros que estão surgindo e a concorrência de *sites* está esquentando. Por enquanto, a maioria só intermedia os negócios mas não se responsabiliza pelo estado dos veículos.

Até pouco tempo atrás restrito a grupos de investidores independentes, o mercado *on-line* de vendas de carros ganhou no primeiro semestre de 2000, dois grandes

concorrentes ligados às concessionárias. Um deles, o *Carsale*, promete revolucionar o segmento com entregas em todo o País.

O empresário Pacífico Paoli, ex-diretor-superintendente da Fiat e hoje dono da rede de revendas autorizadas Projeto, se associou a um dos maiores provedores brasileiros, o UOL, para criar o *Carsale*. O *site* deverá atuar com cerca de 400 concessionárias de todas as marcas, das quais 180 já fecharam parcerias.

Outro empresário do setor de varejo, Vittorio Rossi Júnior, dono da revenda Volkswagen Primo Rossi, em breve colocará no ar o *Carrodireto*, portal que oferece veículos e serviços, com investimentos de R\$ 3 milhões. "Não pretendemos competir com os concessionários no mundo real, mas ser um canal de vendas no mundo virtual", diz Rossi, que também está fazendo parcerias com revendas de todos os Estados, mas sem a pretensão de entregar os modelos nas casas dos compradores.

Ao contrário dos demais *sites* em operação no País, que só intermediam os negócios, buscando comprador ou vendedor para os interessados, os novos *sites* farão venda direta ao consumidor.

As montadoras também criaram *sites* próprios, mas a maioria mostra o produto, simula preços e condições de financiamento, mas o negócio é fechado nas concessionárias. A exceção é a Fiat, que aceita encomendas de um único modelo, o Brava, por meio do seu *site*.

O mais antigo *site* de venda de veículos pela *Internet* no Brasil é o *Webmotors*, mantido por um grupo de investidores e operando desde 1995. O *site* recebe as ofertas e põe comprador e vendedor em contato. O investimento programado para este ano é de R\$ 15 milhões. Segundo o diretor-presidente da *Webmotors*, Sylvio Alves de Barros Neto, são negociados em média 300 carros novos e 1,2 mil usados por mês. Em abril, o *site* teve 35 mil acessos numa semana.

No ano passado o *automóvel.com* faturou R\$ 8 milhões. Para este ano, a previsão do sócio-diretor do *site*, Alexandre Haegler é de triplicar esse valor. O endereço tem uma seção de classificados - a maioria com ofertas dos próprios donos dos veículos - e outra de busca de preços. "Não garantimos o estado do carro, que deve ser verificado pelo interessado", diz Haegler. O *automóvel.com* associou-se à incubadora de projetos *South-Net*, que vai investir neste ano mais de R\$ 6 milhões no grupo na América Latina.

O *e-commerce* de veículos vive de anunciantes e de porcentual das concessionárias que fecham negócios com clientes indicados pelos *sites*. O usuário não paga nada. Mas o *Arremate* já estuda cobrar uma taxa dos clientes sobre os negócios realizados por seu intermédio a partir do próximo semestre. Há inúmeros *sites* surgindo: *Credicarro*, *Carsite*, *Carronline*, *Easycred*, *Kaysser*, etc; a maioria, conforme dito, apenas faz propaganda e simula compras e financiamentos.

Porém, deve-se ter cuidado com este deslumbramento em relação à *Internet*. Nos Estados Unidos, algumas empresas de venda direta de automóveis pela *Internet* começam a mudar suas operações. A empresa subsidiária da Trilogy Software anunciou que irá concentrar suas operações em compra e venda de carros através de concessionárias e que não irá mais vender carros através do seu *site*. Como parte do realinhamento da empresa, *CarOrder.com* despediu 100 das 150 pessoas que trabalhavam no *site*. A empresa atuava como "boqueiro", ou seja, comprava os carros das concessionárias, e depois revendiam para o público. Com isso, as margens ficavam diminuídas, porém os custos continuavam altos.

A *CarOrder* é apenas uma das muitas empresas que estão desafiando o modelo tradicional de venda de carros. Apesar da intensa competição do setor, estas empresas ainda não conseguiram provar que seu modelo de negócios pode sobreviver.

Já Ralph Szygenda, um dos vice-presidentes da General Motors Corporation, durante seminário realizado recentemente em Detroit, na Universidade de Michigan é um pouco mais visionário: "Chegará o dia - e rigorosamente não está tão distante assim - em que o consumidor formulará o seu pedido ideal, via *Internet*, por meio de singelo toque no teclado e na velocidade da luz, informando a todos os elos da cadeia produtiva e de

distribuição a respeito da existência daquele veículo nas suas próprias especificações. E este veículo será produzido, atendendo ao desejo do cliente". Quando este dia chegar, Szygenda diz que o fabricante não produzirá um número muito grande de modelos errados, ou não aceitos pelo mercado e atenderá à satisfação dos requisitos dos concessionários atingindo, no final, o pedido exato do cliente.