

M 658.88

0482c

2005

FACULDADE MINAS GERAIS – FAMIG

FAMIG - Faculdade Minas Gerais  
BIBLIOTECA

CRIAÇÃO E/OU DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MANUAIS  
ADMINISTRATIVOS COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO  
CRÉDITO

834  
PAULETTE PADILHA DE OLIVEIRA



24

BELO HORIZONTE -- MG  
2005



**PAULETTE PADILHA DE OLIVEIRA**

**CRIAÇÃO E/OU DESENVOLVIMENTO DE NOVOS MANUAIS  
ADMINISTRATIVOS COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO AO  
CRÉDITO**

**Monografia apresentada ao Curso de Administração  
de Empresas como requisito à obtenção do título de  
bacharel em Administração de Empresas.  
Área de atuação: Organização Sistemas e Métodos.  
Orientador: Prof. MSc. Arimar Colen Gontijo**

**BELO HORIZONTE – MG**

**2005**

## AGRADECIMENTOS

*A Deus, pela minha existência e saúde; aos meus irmãos e amigos, pelo incentivo e apoio; aos meus pais, em especial a minha mãe, Maria do Socorro (in memoriam) pela educação e dedicação; ao meu noivo, Emilio Júnior, pelo conhecimento compartilhado, amor, compreensão, carinho e incentivo; ao meu orientador, Arimar, pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho; A BV FINANCEIRA, pela oportunidade cedida a mim para a realização desta pesquisa. Sem eles dificilmente estaria concluindo este curso.*

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
1.1	Caracterização da Organização e seu Ambiente.....	5
1.2	Formulação do problema ou oportunidade.....	5
1.3	Objetivos.....	6
a)	Geral.....	6
b)	Específicos.....	7
1.4	Justificativa.....	7
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	9
2.1	Definição de processos empresariais e suas limitações.....	9
2.2	Cenário histórico.....	11
2.3	Visão Tradicional (Vertical) X Visão Sistêmica (Horizontal) de uma Organização ....	12
2.4	Tomada de decisão organizacional.....	13
2.5	Manuais Administrativos.....	15
2.5.1	Vantagens e desvantagens do uso de manuais administrativos.....	16
2.5.2	Tipos de manuais administrativos.....	17
2.5.3	Finalidades.....	17
2.5.4	Conteúdo.....	18
2.6	Conceitos financeiros de crédito.....	18
2.6.1	Crédito:.....	18
2.6.2	Análise de crédito:.....	19
2.6.3	Leasing:.....	21
2.6.4	Crédito direto ao consumidor (CDC):.....	22
2.6.5	Processo de crédito:.....	23
2.6.6	Risco de crédito:.....	24
2.6.7	Processos de concessão de crédito:.....	26
2.6.7.1	Checagens.....	28
2.6.7.1.1	Dados Residenciais.....	28
2.6.7.1.2	Referências Comerciais.....	29
2.6.7.1.3	Local de Trabalho.....	29
2.6.7.1.4	Referências Bancárias.....	31
2.6.7.1.5	Referências Pessoais.....	31
2.6.8	Alçada de Crédito.....	31
3.	METODOLOGIA.....	33
4.	A EMPRESA PESQUISADA.....	34
1)	Recursos Materiais.....	35
2)	Infra-estrutura.....	36
3)	Processamento.....	36
4)	Controle Interno.....	36
5.	ANÁLISE.....	40
6.	CONCLUSÕES.....	42
7.	ANEXOS.....	45
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho, denominado “Criação e/ou desenvolvimento de novos manuais administrativos como ferramenta de auxílio ao crédito” descreverá conceitos pertinentes ao assunto, tais como: o que é crédito, tomada de decisão, o que são manuais administrativos, suas vantagens e desvantagens, tipos de manuais, finalidade e conteúdo, processo e risco de crédito.

Primeiro, será feita uma breve apresentação da empresa onde o trabalho empírico foi desenvolvido. Segundo, será abordada a literatura referente ao assunto “viabilidade do desenvolvimento e criação de manuais administrativos”. O terceiro momento, refere-se à abordagem dos conceitos envolvidos no exercício da análise de crédito. Em quarto lugar apresenta-se a metodologia utilizada neste estudo. No quinto momento aparecerá a descrição mais aprofundada da instituição pesquisada. O sexto passo consta da análise dos dados obtidos através da metodologia adotada e por fim apresenta-se a conclusão do estudo realizado.

A BV FINANCEIRA, *holding* do segmento financeiro, opera com produtos específicos no mercado de concessão de crédito para pessoas jurídicas de médio e grande porte e pessoas físicas, para as quais fornece uma variedade de produtos e serviços.

Serão explicados mais adiante, alguns dos produtos oferecidos pela instituição em que esta pesquisa se realiza, tais como CDC (Crédito Direto ao Consumidor), LEASING (Arrendamento Mercantil).

No primeiro capítulo deste trabalho, o subtítulo “caracterização da organização e seu ambiente” apresentará sinteticamente a instituição, lembrando que, por se tratar de uma grande potência, será apresentado um tópico específico no decorrer do trabalho, descrevendo os setores de crédito da filial Belo Horizonte, onde o trabalho é desenvolvido, e as demais áreas

(administrativo, comercial e cobrança) e suas principais atividades desenvolvidas por cada uma das áreas, para um melhor entendimento do leitor.

A escolha do tema se deu devido ao fato de a pesquisadora deste trabalho ser uma integrante da equipe de crédito desta instituição “BV FINANCEIRA” e, uma vez envolvida no processo de análise, deparava-se com algumas dificuldades, ao realizar seu trabalho. Com o intuito de, ao final deste trabalho, avaliar através de um questionário a necessidade de sugerir à instituição, da teoria que sustenta esta pesquisa, de forma a facilitar as atividades desempenhadas, com uma base sólida para o estudo das melhores alternativas para se atingir o objetivo da instituição – conceder crédito, com qualidade e agilidade.

### 1.1 Caracterização da Organização e seu Ambiente

Desenvolvendo mais um seguimento do grupo Votorantim, que atua no mercado nacional e internacional há 85 anos, a BV FINANCEIRA foi criada em 1996, tendo sua sede localizada na cidade de São Paulo, possuindo 33 filiais, distribuídas em vários Estados do país. Desde então este seguimento vem atuando significativamente no mercado financeiro de concessão de crédito, o que pode ser constatado nos anexos dessa pesquisa, que deixam visível, por meio dos gráficos, o seu rápido crescimento, mostrado no número de filiais, de funcionários, de lojas ativas, de contratos gerados, no volume de financiamento, de clientes ativos e de carteira contábil.

### 1.2 Formulação do problema ou oportunidade

A falta de esclarecimento e informações sobre ferramentas disponibilizadas pela instituição pode acarretar na má utilização ou inutilização das mesmas, ocorrendo desta forma um maior gasto, sendo este de tempo e ou financeiro.

Cada instituição possui um conjunto de ferramentas que podem ser diferentes ou semelhantes de outras instituições, sendo que cada instituição apresenta uma cultura interna própria.

Um profissional recém contratado está despreparado para essa cultura interna e para usar as ferramentas disponibilizadas. Não apenas os recém contratados demonstram dificuldades ou imperícia na utilização desses instrumentos. Tais dificuldades podem ser resultantes de alterações ou atualizações dessas ferramentas, ou ainda da falta de embasamento teórico e técnico, ou seja, falta de conhecimento da cultura interna da instituição.

Este estudo propõe, ao final, sugerir a elaboração de manuais que visam minimizar a deficiência dos profissionais, pois introduziriam o funcionário na cultura da empresa, fornecendo-lhe embasamento teórico – esclarecimento de termos e jargões utilizados no dia-dia para maior entrosamento da equipe, embasamento técnico – informações relevantes quanto à utilização das ferramentas disponíveis pela instituição.

### 1.3 Objetivos

#### a) Geral

O objetivo deste trabalho, é sugerir à instituição a elaboração de manuais contendo informações relevantes sobre o processo de concessão de crédito, abordando conceitos para

facilitar cada análise em sua particularidade e a utilização das ferramentas disponibilizadas para essa análise.

#### **b) Específicos**

- ✓ Elaborar um questionário para mensurar a necessidade de criação de manuais;
- ✓ Levantar conceitos pertinentes à concessão de crédito,
- ✓ Sugerir à instituição, ao final desta pesquisa, a criação de um guia prático de utilização otimizada das ferramentas disponibilizadas para concessão de crédito.

### 1.4 Justificativa

A falta de conhecimento dos conceitos científicos pertinentes a concessão de crédito torna ineficiente o processo de análise, podendo até mesmo comprometer a imagem de uma instituição financeira perante o mercado.

O segmento no qual a instituição se insere está sujeito a constantes transformações, exigindo do profissional cada vez mais estar preparado para tomar decisões rápidas e seguras.

Segundo OLIVEIRA (2002), a criação de manuais corresponde a uma importante e constante fonte de informações, tornando o profissional mais preparado para um processo decisório.

Outro fator relevante para se criar manuais é que a informação nele contida é única e objetiva, podendo ser utilizada como referência em discussões e equívocos mais frequentes.



Ao longo deste trabalho serão apresentados conceitos importantes para o profissional de crédito, com o intuito de qualificá-lo de forma a possibilitar uma tomada de decisão mais ágil e segura.

Um questionário qualitativo servirá como ferramenta para mapear o conhecimento individual e coletivo desses profissionais, demonstrando a percepção que eles têm desses conceitos e também o que cada um entende o que vem a ser manuais e sua aplicabilidade.

No término desta pesquisa serão apresentados os resultados da análise deste questionário, descrevendo viabilidade ou não da aplicação de novos manuais como um instrumento de constante pesquisa e/ou renovação de conhecimento.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Nos últimos anos têm se evoluído os processos envolvidos na análise de crédito, visando redução de tempo e custos com produção para atender às necessidades dos clientes. Essa tecnologia busca cada vez mais, e de forma inteligente, mapear, ou seja, traçar o perfil do cliente, ou possíveis clientes, fazendo com que surjam serviços cada vez mais especializados.

Outro fator de extrema importância é o fenômeno da globalização. Com ele, diversos bancos estrangeiros se instalaram no Brasil. A competitividade aumentou e conseqüentemente a qualidade nos serviços prestados. Por isso é relevante que o processo de análise de crédito seja ágil e apresente qualidade.

Nesta revisão de literatura, discutem-se os processos empresariais, o sistema utilizado para concessão de crédito, conceitos pertinentes ao assunto e, ao final, será mensurado, a traves de questionário, a necessidade de criação de novos manuais administrativos.

### 2.1 Definição de processos empresariais e suas limitações

Entre o final da década de 80 e início da de 90, objetivando maximizar o valor do cliente, emergiu nos estudos organizacionais a idéia de processo. Inicialmente, podemos definir um processo como “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), como valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor” (CURY, 2000). Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo. RUMMLER e BRACHER citados por CURY(2000), identificam três tipos de processos:

- **Processo de clientes:** confecciona um produto ou serviço para um cliente externo da organização;
- **Processos administrativos:** fabricam produtos que são invisíveis para os clientes externos, sendo, porém, essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios;
- **Processos de gerenciamento:** incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Os Processos representam um grupo lógico de atividades necessárias ao funcionamento da empresa, independentemente dos órgãos executores. Uma vez conhecidos os processos de uma organização, será através da identificação das necessidades de informações de cada processo que deverão ser definidos e desenvolvidos os sistemas.

HAMMER e CHAMPY, mencionados por CURY (2000), definem: “processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”. Esses autores, trabalhando como consultores de empresas, concluíram que:

- toda empresa está repleta de regras implícitas, remanescentes de décadas anteriores, sem nenhuma consistência nas empresas atuais;
- algumas poucas empresas melhoram drasticamente seu desempenho, em uma ou mais áreas de suas atividades, mudando radicalmente sua forma de funcionamento e não suas atividades. Pelo contrário, elas alteraram significativamente os processos dessas atividades, chegando a substituí-los por completo, em virtude do clima competitivo cada vez mais acirrado entre as empresas;
- as empresas teriam de enxergar além dos órgãos funcionais – departamentos e divisões, por exemplo – para chegar aos processos;
- questionando várias empresas sobre a mesma pergunta, por exemplo: “afinal, por que fazemos o que fazemos?” Enquanto outras ficavam se perguntado “como

acelerar o que fazemos?” Ou “como melhorar o que fazemos?”, as respostas foram reveladoras, culminando com a descoberta de que muitas tarefas realizadas pelos empregados nada tinham a ver com o atendimento às necessidades dos clientes, ou seja, criar um produto de alta qualidade, fornecer esse produto a um preço justo e proporcionar um excelente serviço.

Em função desses resultados, HAMMER e CHAMPY citados por CURY(2000) afirmam que, “as atividades orientadas para tarefas estão obsoletas; em seu lugar, as empresas precisam organizar os seus trabalhos em torno de processos”.

Segundo DAVENPORT, no livro de CURY(2000), a adoção de uma abordagem de processos:

- “significa a adoção do ponto de vista do cliente”;
- “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”;
- “em consequência, uma importante medida de um processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo”.

## 2.2 Cenário histórico

Podemos perceber que no período da 2ª Guerra Mundial, os clientes estavam mais que satisfeitos em comprar o que as empresas lhes ofereciam e como ofereciam. Não havia preocupação nem com qualidade nem como tipo de atendimento. O lema era qualquer coisa era melhor que nada. No período de 50 a 60, a principal preocupação operacional dos executivos das empresas era a capacidade de atendimento da demanda, sempre crescente. A partir dos anos 70, o

mundo começou a sofrer um processo de mudanças radicais, totais, permanentes, tornando-se, em consequência, um cenário impróprio para as empresas com modelagens tradicionais, impondo-se, assim, a mudança para novos designs organizacionais, para atender às características desses novos tempos.

### 2.3 Visão Tradicional (Vertical) X Visão Sistêmica (Horizontal) de uma Organização

Do ponto de vista de DAFT (2002), as organizações tradicionais (vertical) são projetadas para o desempenho eficiente. A estratégia é formulada por gerentes da cúpula e imposta à organização. Os executivos de nível mais alto pensam sobre como a organização pode responder melhor à competição, usar os recursos com eficiência e lidar com as mudanças ambientais. DAFT (2002) nos mostra porque a visão vertical (tradicional) de uma empresa é muito restrita:

- não evidencia como se agrega valor aos produtos ou serviços destinados aos clientes;
- as funções são muito mais importantes que os clientes e os fornecedores;
- as principais responsabilidades se perdem na lacuna entre os departamentos funcionais.

Já nas organizações por aprendizagem, ou seja, horizontal, as ações acumuladas de uma força de trabalho informada e dotada de *empoderamento* contribuem para o desenvolvimento da estratégia. Já que todos os funcionários estão em contato com clientes, fornecedores e novas tecnologias, eles ajudam a identificar necessidades e soluções e participam na formulação da estratégia. CURY (2000) segue a mesma linha de raciocínio, e conclui que, devido à dinâmica da sociedade atual, há uma pressão sobre as organizações para melhorar seu desempenho, para atender a um mercado comprador, altamente competitivo e globalizado.

Por todas essas razões, ganhou espaço nos estudos organizacionais a visão de que a organização contemporânea deve ser enfocada numa perspectiva horizontal, como correm os processos, e não numa abordagem vertical, como uma hierarquia de funções, como sempre vimos ser feito, desde os primórdios da revolução industrial. Somente uma abordagem horizontal possibilitará a efetiva compreensão do modo como uma empresa realiza seu trabalho, voltada para a plena satisfação de seus clientes.

## 2.4 Tomada de decisão organizacional

DAFT (2002) – define “tomada de decisão organizacional” como o processo de identificação e solução de problemas.

A tomada de decisão organizacional é um processo social, já que somente em raras circunstâncias os gerentes analisam problemas e encontram soluções por si mesmos.

Descrevem-se em dois estágios principais:

- **identificação do problema:** momento em que a informação sobre as condições ambientais e organizacionais é monitorada para determinar se o desempenho é satisfatório e para diagnosticar a causa das falhas;
- **solução do problema:** dá-se quando os caminhos alternativos de ação são considerados e uma alternativa é selecionada e implementada.

As decisões organizacionais variam em complexidade e podem ser classificadas como programadas ou não-programadas.

- **Decisões programadas:** são repetitivas e bem-definidas, com procedimentos para resolver o problema. São bem estruturadas porque os critérios de desempenho

normalmente são claros, dispõe-se de informações adequadas sobre o desempenho corrente, as alternativas são facilmente identificadas e existe uma relativa certeza de que a alternativa será bem-sucedida, exemplos de decisões programadas incluem regras de decisão, como - o momento de substituir uma máquina copiadora de escritório, - quando reembolsar gerentes por despesas de viagens, e/ou se um candidato tem qualificações suficientes para um posto em uma linha de montagem.

- **Decisões não-programadas:** são recentes e mal definidas e não existem procedimentos para resolver o problema. Elas são usadas quando uma organização não percebeu antes um determinado problema e pode não saber como reagir. Não existem critérios claros de decisão. As alternativas são imprecisas. Existe incerteza se a solução proposta irá solucionar o problema.

A toma da decisão pode se manifestar nas organizações de duas formas:

Individual e organizacional. Destacando-se “individual” que parte dos gerentes e se descreve de duas maneiras:

- **abordagem racional:** sugere como os gerentes deveriam tomar as decisões;

De acordo com a abordagem racional, o processo de decisão pode ser dividido em oito etapas, definidas abaixo:

1. Monitorar o ambiente da decisão;
2. Definir o problema da decisão;
3. Especificar os objetivos da decisão;
4. Diagnosticar o problema;
5. Desenvolver soluções alternativas;
6. Avaliar as alternativas;

7. Escolher a melhor alternativa;
8. Implementar a alternativa escolhida.

As primeiras quatro etapas dessa seqüência são o estágio de identificação do problema; as quatro etapas seguintes são o estágio de solução do problema e da tomada de decisão.

- **Perspectiva da racionalidade:** que descreve como as decisões devem ser tomadas sob severas restrições de tempo e recursos.

A pressão do tempo, um grande número de fatores internos e externos afetando uma decisão e a natureza mal definida de muitos problemas tornam quase impossível a análise sistemática. Os gerentes têm um limite para o seu tempo e para a capacidade mental. Conseqüentemente, não podem avaliar todas as metas, problemas e alternativas. A perspectiva da racionalidade limitada muitas vezes está associada aos processos de decisão intuitivos. Na tomada intuitiva de decisão são usados a experiência e o bom senso, em vez da lógica da seqüência ou do raciocínio explícito para tomar decisões. A intuição não é arbitrária ou irracional porque está baseada em anos de prática e experiência direta, muitas vezes guardadas no subconsciente.

## 2.5 Manuais Administrativos

OLIVEIRA (2002) – define manuais como:

Todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.



Os manuais são elaborados para divulgar, pela empresa, aspectos mais estáveis que estão relacionados com a estrutura organizacional e seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos.

### **2.5.1 Vantagens e desvantagens do uso de manuais administrativos**

São várias as vantagens que o autor OLIVEIRA (2002), descreve como vantagens:

- possibilitam adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas várias unidades organizacionais da empresa;
- possibilitam treinamento dos novos e antigos funcionários da empresa;
- representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento da empresa.

E como desvantagens, o autor cita:

- constituem um ponto de partida, porém não a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;
- sua preparação, quando mal feita ou pouco cuidadosa traz, paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações pelas várias unidades organizacionais da empresa;
- quando não são utilizados adequada e permanentemente, perdem rapidamente seu valor.

### 2.5.2 Tipos de manuais administrativos

Existem alguns tipos de manuais administrativos que atendem a diferentes tipos de necessidades da empresa:

- Manual de organização;
- Manual de normas e procedimentos;
- Manual de políticas e diretrizes;
- Manual de instruções especializadas;
- Manual do empregado;
- Manual de finalidade múltipla.

De acordo com a finalidade do trabalho, o manual que será mais estudado será o “manual de instruções especializadas”. Segundo OLIVEIRA (2002), é aquele que agrupa normas e instruções de aplicação específica a determinado tipo de atividade ou tarefa, como, por exemplo, “Manual do vendedor” ou “Manual da secretaria”.

### 2.5.3 Finalidades

As principais finalidades do manual de instruções especializadas são:

- possibilitar maior e melhor treinamento e capacitação a determinado grupo profissional de funcionários;
- proporcionar um guia de trabalho e consulta para o grupo profissional.

#### 2.5.4 Conteúdo

Um manual de instruções especializadas pode ter o seguinte conteúdo básico:

- objetivos básicos;
- informações básicas sobre o cargo e função;
- relação das tarefas básicas;
- interação dessa tarefas básicas com as de outros cargos e funções da empresa;
- instruções básicas para execução das tarefas;
- instruções básicas para avaliação das tarefas.

### 2.6 Conceitos financeiros de crédito

#### 2.6.1 Crédito:

Crédito é lógica, bom senso, raciocínio, confiança. Requer garantia, conhecimento e decisão. Crédito implica aceitar riscos e minimizá-los. Crédito requer pagamento e conhecimento sobre o tomador. É atentar para detalhes.

Segundo SCHRICKEL (1998), o crédito pode ser definido como:

Todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Esta parte do patrimônio pode estar materializada em dinheiro (empréstimo monetário) ou bens (empréstimo para uso, ou venda com pagamento parcelado, ou a prazo).

O patrimônio a ser cedido deve ser próprio. As instituições financeiras não seguem estritamente esse postulado, porquanto são agentes intermediadores de riquezas (poupanças) e do meio circulante, devidamente autorizadas pelas autoridades monetárias. Atuando na captação e empréstimo de recursos, não necessária e unicamente próprios, essas instituições são intimamente controladas por aquelas autoridades.

Pelo fato de esta cessão patrimonial envolver expectativas quanto ao recebimento de volta da parte cedida, é imperativo reconhecer que a qualquer crédito está associada à noção de risco.

### **2.6.2 Análise de crédito:**

O principal objetivo da análise de crédito numa instituição financeira, de acordo com SCHRICKEL (1998), é:

Identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciar conclusões quanto à capacidade de repagamento do tomador e fazer recomendações relativas à melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder, à luz das necessidades financeiras do solicitante, dos riscos identificados e mantendo, adicionalmente, sob perspectiva, a maximização dos resultados da instituição.

A análise de crédito envolve habilidades, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Essa habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada.

Os instrumentos específicos de análise variam com a situação peculiar que se tem à frente, porém o objetivo e a lógica são permanentes. Esse processo não é uma tarefa fácil ou simples. Há que se tomar uma posição, dentro de um contexto incerto, em constante mutação, e tendo em mãos um volume de informações nem sempre desejável, em nível de detalhamento.

Quanto mais completas e claras forem as informações disponíveis mais seguro será o crédito, não importa quão complexa seja a análise. Contudo, a uma conclusão tem que se chegar, positiva ou negativa. Essa parte é indispensável no processo.

Assim, é imprescindível um contínuo aprimoramento e questionamento pessoal, utilizando-se de todas as fontes de informação que se possa vir a ter, ordená-las, ponderá-las e equacioná-las, de sorte a poder decidir.

A atividade de concessão de crédito e empréstimos, entre tantas outras, baseia-se em informações e decisões. As decisões devem ser práticas, ou seja, exequíveis e claras.

O bom senso é, sem dúvida, a base mais sólida para sermos lógicos, práticos e claros. É um aliado da lógica, da praticidade e da clareza. Fortalece e sustenta mais concretamente idéias e conclusões. Mas, para se ter bom senso, é preciso certo conhecimento técnico, pesquisa e questionamento. Daí ter-se inferido que a análise de crédito implica habilidade e capacitação.

Por outro lado, a experiência muitas vezes pode auxiliar a análise de crédito. A todos que participam ativa, positiva e decisivamente do processo de crédito das instituições financeiras é recomendada a contínua ponderação de forma profissional, lógica e prática, das variáveis que são colocadas ou buscadas junto aos tomadores de empréstimos, visando com isso aconselhar mais apropriadamente as decisões e proteger seus ativos, porém sem perder de vista o foco da natureza de seu negócio: conceder crédito ou emprestar recursos, para financiar atividades produtivas de terceiros e prestar serviços. A análise de crédito é apenas uma parte, mesmo que muito importante, deste processo de negócio.

A atividade bancária fundamenta-se no princípio da confiança mútua, aí envolvendo a instituição propriamente dita, seu universo de clientes e funcionários e o público em geral.

Dentro da instituição financeira, a segurança também deve ser uma preocupação constante. A confiança da instituição em seus tomadores de empréstimos advirá do

relacionamento a da análise de crédito feita sobre cada um deles. Tanto o cliente, quanto o banco, precisam ter segurança e confiança, de parte a parte, para a consolidação de um relacionamento construtivo.

A segurança nas operações de empréstimo é construída por meio da análise de crédito. Esta, por sua vez, além de técnicas específicas utilizadas, estará condicionada por certos critérios (políticas, regulamentos, regras internas) para a concessão de critérios de crédito a eventuais pretendentes.

### **2.6.3 Leasing:**

Trata-se de um financiamento de médio a longo prazo, no sentido financeiro, podendo o contrato incluir cláusula prevendo sua renovação ou compra do bem pelo arrendatário (opção de compra), ao final do seu prazo de vigência.

De acordo com FORTUNA (1996):

O Leasing é uma operação realizada mediante contrato, na qual o dono do bem (arrendador) concede a outrem (arrendatário) a utilização desse bem, por prazo determinado.

Ao final do contrato, o cliente poderá optar por adquirir o bem por um valor previamente contratado, devolver o bem à empresa de leasing ou renovar o contrato por um novo prazo.

O leasing é uma forma de ter sem comprar, dentro do princípio de que o lucro vem da utilização do bem e não da sua propriedade.

De acordo com DI AUGUSTINI (1995), o leasing tem como vantagens: financiamento total do bem; liberação de capital de giro; possibilidade de atualização dos equipamentos durante a vigência dos contratos; prazo da operação compatível com a amortização econômica do bem;

flexibilidade nos prazos de vencimento; dupla economia de imposto de renda (dedução de aluguéis e não imobilização de equipamento); aceleração da depreciação, gerando maior eficiência fiscal; simplificação contábil e melhoria dos índices financeiros.

É permitido o leasing para pessoas jurídicas sediadas no país e pessoas físicas, desde que profissionais liberais, trabalhadores autônomos, firmas individuais e produtores agropecuários.

Qualquer tipo de bem utilizado na atividade econômica das empresas, seja novo ou usado, pode ser objeto de operações de arrendamento mercantil. Os bens importados, desde que tenham o seu ingresso permitido pela legislação vigente para as importações, também podem ser arrendados.

As operações de leasing devem ser contratadas com prazos mínimos que dependem da vida útil (depreciação) dos bens arrendados, ou seja, para bens com vida útil menor ou igual a 5 anos, o prazo mínimo será de 2 anos, e, para todos os demais bens, o prazo mínimo passa a ser de 3 anos.

A operação de leasing é vedada nas seguintes condições: pessoas jurídicas coligadas ou interdependentes, acionistas que participem com 10% ou mais de seu capital, administradores da sociedade e seus respectivos cônjuges e parentes até segundo grau e para o próprio fabricante do bem arrendado.

#### **2.6.4 Crédito direto ao consumidor (CDC):**

É o financiamento concedido por uma Financeira para aquisição de bens e serviços por seus clientes. Sua maior utilização é normalmente para a aquisição de veículos e eletrodomésticos.

O bem assim adquirido, sempre que possível, serve como garantia da operação, ficando a ela vinculado pela figura jurídica da alienação fiduciária pela qual o cliente transfere à financeira a propriedade do bem adquirido com o dinheiro emprestado, até o pagamento total de sua dívida.

O prazo dos CDC varia de 3 (três) a 48 (quarenta e oito) meses e, normalmente, financia 80% do valor do bem.

### **2.6.5 Processo de crédito:**

Cada instituição financeira tem sua metodologia própria, escolhida a partir do conhecimento acerca da melhor adequação à própria realidade ou necessidade, seja tal processo de crédito mais ou menos sofisticado.

De acordo com SCHRICKEL (1998), todo e qualquer ato de crédito implica e requer decisão de crédito, a qual só pode ser tomada pelo nível de alçada apropriado. Ninguém, sem alçada, está autorizado a praticar atos e decisões de crédito.

O processo de crédito de uma instituição financeira fundamenta-se em: relacionamento e idealização de uma proposta de crédito em termos de montante, modalidades, prazos e garantias; formalização da proposta concreta para a aprovação das alçadas competentes; gerência constante do relacionamento e do crédito aprovado (limites e empréstimos), visando monitorar continuamente sua utilização e qualidade, a fim de minimizar os riscos expostos do banco.

A instituição financeira não pode emprestar dinheiro apenas com base em uma grande idéia empresarial. Atrás dessa idéia deve haver um plano de negócio que traduza em termos de realidade essa idéia. Dos processos de produção, marketing e distribuição resultará ou não uma atividade lucrativa que possibilitará o pagamento do empréstimo.



A agilidade na decisão de crédito é fundamental para uma boa atuação mercadológica da instituição, sendo, portanto, necessário que se elabore um fluxo de procedimentos eficientes e apropriado ao modo operacional do banco.

Existem alguns setores que são problemáticos em relação ao crédito. Como exemplo, podemos citar o ramo de confecções, por se tratar de pequenas empresas, descapitalizadas, e por trabalharem sob pressão dos grandes compradores, levando o setor a atrasos e insolvência em escala acima da média dos outros setores. Alguns setores do comércio são tidos tradicionalmente como maus pagadores. Existem regiões que, por dificuldades conjunturais, passam a ser problemas para seus credores. Os problemas, às vezes, são gerados por circunstâncias permanecendo por um longo tempo. Exemplo disso são as regiões que são pontos de passagem de correntes migratórias, que, assim, uma população flutuante, que chega, se estabelece provisoriamente e depois de pouco tempo se transfere para longe.

#### **2.6.6 Risco de crédito:**

A atividade bancária básica concentra-se em emprestar dinheiro, assumindo riscos. Essa é a essência prática desse tipo de negócio.

O processo lógico da análise de crédito deve conduzir para o esclarecimento das dúvidas, ponderação das incertezas e, enfim, concluir, fazendo recomendações sobre medidas e atitudes que minimizem os riscos dos empréstimos e aumentem a chance de reaver os respectivos valores no devido tempo.

SCHRICKEL (1998), sobre o risco de crédito, afirma:

“O risco estará sempre presente em qualquer empréstimo. Não há empréstimo sem risco. Porém, o risco deve ser razoável e compatível com o negócio do banco e com sua margem

mínima almejada (receita). Como razoável, entendemos todo risco que não seja, a princípio, verdadeira extrapolação ao bom senso”.

O maior risco numa operação de crédito é o total desconhecimento sobre quem seja o tomador ou sobre o que é a operação que se deseja efetuar.

As garantias geram um comprometimento pessoal ou patrimonial do tomador de empréstimos com a operação em si, e aumentam o grau de segurança do banco para a cobrança do seu crédito. Elas ajudam a minimizar os riscos e asseguram maior possibilidade para o repagamento dos empréstimos.

Mas um empréstimo baseado, inicial e principalmente, nas garantias, é um mau empréstimo de início.

Não existe crédito mal dado; existe crédito mal julgado, e é preferível não emprestar a um cliente, e eventualmente perdê-lo, a perdê-lo de qualquer forma, mas junto com o nosso crédito.

Os bancos na área de crédito passaram a analisar as empresas candidatas a financiamento de uma forma totalmente diferente. A análise de crédito hoje deve ter em seu conteúdo a verificação das empresas perante as mudanças que estão ocorrendo em um mercado aberto e globalizado. Isso tem a finalidade de se diminuir os riscos.

O risco é um fator inerente à atividade de crédito. Existirá sempre o risco de um tomador de recursos não cumprir com os compromissos assumidos. É importante, portanto, que, na taxa do empréstimo, o custo das perdas, ou seja, a taxa de risco esteja incorporada e principalmente que tenham instrumentos gerenciais que permitam determinar precisamente a taxa de risco.

É importante ressaltar, segundo SCHRICKEL (1998), que o banco “vive” de serviços e operações de empréstimo saudáveis e lucrativas.

### 2.6.7 Processos de concessão de crédito:

Como lembra BARROS (2000)<sup>1</sup>, o processo de análise de crédito de financiamento de veículos é realizado através das checagens da ficha cadastral do cliente. Essas checagens são fundamentais para uma análise de crédito, averiguando a veracidade das informações. As perguntas feitas devem ser claras e objetivas para que não se perca tempo durante a checagem, tendo que ficar repetindo o significado das perguntas. Elas têm como objetivo possibilitar que o emissor do parecer sobre a proposta de crédito possa levar em consideração realmente as informações fornecidas pelo proponente.

O analista de crédito não deve se esquecer do compromisso com o resultado da instituição/empresa e que se deve conceder o crédito para os proponentes que apresentem melhores condições de honrar as operações. Tenta-se respeitar a relação custo/benefício e no menor espaço de tempo possível para se realizar as checagens, deve-se emitir um parecer, com segurança. Qualquer tipo de checagem implica custos, por isto não adianta checar todas as fontes de informação possíveis para uma proposta cujo valor seja baixo, pois pode acontecer que, mesmo que o cliente pague em dia, já se terá gasto mais do que a instituição/empresa irá ganhar com a operação.

Um fator que preocupa e que é objeto de estudo neste projeto, é a demora para a emissão do parecer em uma proposta. Deve-se ter cuidadoso com todo o processo de concessão de crédito, mais ao mesmo tempo deve-se ser ágil, pois a demora na emissão pode significar a perda de um cliente potencial e até mesmo a perda de parceiro comercial, dependendo do produto.

Nos casos de operação com clientes antigos, algumas checagens podem deixar de ser feitas, principalmente aquelas referentes a dados já informados pelo cliente em seu contrato ou

---

<sup>1</sup> [www.creditoerisco.com.br/AnalisedecreditoPF/analisedecreditopf\\_analiseconceito.htm](http://www.creditoerisco.com.br/AnalisedecreditoPF/analisedecreditopf_analiseconceito.htm)

contratos anteriores e que não tenham se modificado de acordo com a ficha cadastral preenchida para a nova operação.

Os analistas de crédito devem ser treinados antes de realizarem essas tarefas. O ideal é que exista um roteiro ou manual para que o funcionário consulte.

As checagens podem e devem variar de acordo com o tipo de operação e até mesmo com o valor que o proponente está solicitando.

O analista de crédito deve estar atento durante a sua verificação, para o modo como a pessoa que ele está questionando passa as informações. A fonte de informação pode ser:

**Informada:** é a forma de resposta da fonte de informação que dá maior credibilidade para a checagem, mas, mesmo assim, não impede que haja uma combinação prévia entre fonte de informação e o proponente. O analista deve estar atento para a maneira como a fonte de informação responde às perguntas. Às vezes perguntas que normalmente deveriam ser objeto de consulta a alguma fonte, mas que são respondidas de imediato podem representar que a fonte de informação está passando informações não verídicas.

**Confirmada:** Muitas vezes a fonte de informação se recusa a informar os dados do pesquisado e diz que só pode confirmar. Esse fato deve ser informado ao responsável pela emissão do parecer sobre a operação, pois ele pode significar somente que a fonte de informação ficou desconfiada de alguma coisa e não se sentiu à vontade para falar sobre o proponente. Pode significar também que a fonte de informação está combinada com o proponente e, para evitar erros, vai confirmar os dados que foram informados na proposta: muitas vezes esses dados não são verídicos. Procura-se identificar, na hora da ligação, se a referência está consultando um "terceiro" antes de nos passar as informações.

### 2.6.7.1 Checagens

Conforme BARROS (2000)<sup>2</sup>, são realizadas nas checagens as referências residenciais, pessoais, comerciais, bancárias.

#### 2.6.7.1.1 *Dados Residenciais*

As checagens de dados residenciais verificam se o proponente reside no endereço informado na proposta. Essa checagem é realizada de várias maneiras e depende das informações que o analista deseja obter.

Se a checagem for por telefone, o analista liga, identifica-se como funcionário da instituição/empresa que está realizando a consulta do cadastro, pergunta o nome de quem está falando, qual o endereço residencial, quanto tempo de residência naquele local, qual é o tipo de residência (própria quitada, própria financiada, alugada, de parente, funcional, hotel ou similar etc.):

- Se a residência for financiada, deve-se checar: valor da parcela do financiamento, prazo que falta, forma de reajuste do contrato, dados da instituição que financiou;
- Se for residência alugada, deve-se verificar: valor do aluguel, prazo para o término do contrato, dados da imobiliária ou do proprietário do imóvel;
- Se for residência própria, deve-se saber: em nome de quem está registrado o imóvel. Isso porque muitas vezes o imóvel está em nome de outra pessoa e, ao ser perguntado se o imóvel é próprio, o proponente responde que sim, pois, para ele, se estiver em nome do pai, por exemplo, o imóvel é dele. Se a operação estiver sendo feita para ele e sem a participação do pai, essa informação pode ser fundamental.

<sup>2</sup> [www.creditoerisco.com.br/AnalisedecreditoPF/analisedecredito/analiseconceito.htm](http://www.creditoerisco.com.br/AnalisedecreditoPF/analisedecredito/analiseconceito.htm)

Se, por telefone a consulta não foi realizada com sucesso, utilizá-se o serviço de informações da companhia telefônica local, onde é possível verificar se o telefone informado na proposta está realmente instalado naquele endereço e em nome de quem está instalado. Ou ainda pode-se fazer uma visita à residência, onde as perguntas devem ser basicamente as mesmas que as feitas por telefone.

#### **2.6.7.1.2 Referências Comerciais**

È a checagem feita em financeira ou outra instituição que o proponente tenha informado como local onde já tenha operado com crédito e já tenha quitado a operação ou não. Nessas fontes de informação obtêm-se informações sobre a capacidade de pagamento do proponente, sobre seu comportamento como pagador (se pagou em dia) e se verifica os dados informados na proposta são compatíveis com os informados para a outra financeira/instituição.

Outra forma de obter informações é por meio de ligação telefônica para a financeira/instituição informada, para constatar se a experiência de crédito com a financeira/instituição: se é verificado o valor total financiado, a data do contrato, o prazo do financiamento, se o pagamento foi pontual ou não. No caso de ter sido pago com atraso, o produto financiado (leasing, CDC, crédito pessoal, etc.), se teve aval, (coletar os dados deste), dados cadastrais (residenciais e fonte de renda).

#### **2.6.7.1.3 Local de Trabalho**

Este dado deve ser consultado no local ou nos locais preenchidos na proposta cadastral, onde o proponente informou trabalhar, para se obterem informações sobre a capacidade de

pagamento do cliente e verificar dados do cliente informados na proposta. Pode-se também ligar para a empresa ou empresas informadas pelo proponente e checar a empresa com o setor de Recursos Humanos ou Departamento Pessoal. Deve ser evitado o contato com o proponente ou avalista durante a checagem. É verificado o porte da empresa (se grande, média, pequena ou micro empresa), controle da empresa (se é privada ou pública), a data de admissão ou tempo de serviço, cargo ou função, salário, comissões e outras informações sobre seus ganhos, se possui carteira de trabalho assinada ou contrato de prestação de serviços, se é efetivo ou temporário, se está em experiência ou se está cumprindo aviso prévio, qual é o endereço da empresa.

Se o cliente recebe comissões ou alguma forma de remuneração variável, devemos solicitar a informação dos valores recebidos no mínimo nos três últimos meses.

O nome e a função e/ou cargo de quem deu as informações deve ser sempre anotado.

Nas situações em que o proponente declara na ficha cadastral ter uma renda elevada e trabalha em uma empresa pequena e/ou não conhecida no mercado, além da confirmação dos dados do proponente, são verificado alguns dados da empresa como:

- se o telefone informado na ficha cadastral está instalado em nome da empresa;
- se no comprovante de renda consta o CNPJ, pode-se ser consultada alguma informação da empresa: se ela tem muitos restritivos, a data de fundação e o endereço da empresa.

Além disso, podem ser feitas algumas perguntas durante a checagem, como:

- qual o ramo de atividade da empresa;
- qual a data de fundação.

#### **2.6.7.1.4 Referências Bancárias**

É realizada junto ao banco e agência onde o proponente informou, na proposta, que possui conta corrente, para se obter informações em relação ao comportamento do proponente junto ao banco. É importante ressaltar que se deve respeitar o sigilo bancário, que as informações são confidenciais e não poderão ser divulgadas a terceiros de maneira alguma. Procura-se saber da data de abertura ou tempo de conta corrente, se possui conta especial ou comum (se possível o valor do limite), se o proponente recebe salário ou algum tipo de benefício na conta corrente, se possui investimentos, tem ou teve restrições (cheques devolvidos, adiantamentos a depositantes, excessos sobre limites).

De todas as checagens, a referência bancária é a que oferece mais dificuldades para ser feita.

#### **2.6.7.1.5 Referências Pessoais**

Esta checagem é realizada através de telefone informado pelo proponente, podendo ser de vizinhos, parentes ou amigos, para que sejam verificados os dados que constam na proposta cadastral, como endereço residencial, dados da atividade profissional, telefones de contato.

### **2.6.8 Alçada de Crédito**

SILVA (1997) afirma que:

As alçadas são os limites de crédito, delegados pelas instituições aos órgãos ou pessoas gestoras de crédito, para decisão sobre operações de crédito, sem a necessidade de aprovação de superiores.

O objetivo da alçada é agilizar a tomada de decisão e auxiliar a área comercial para aumentar a capacidade de competir no mercado, sempre mantendo o grau de risco dentro do



definido.

A forma de decisão da política de crédito pode ser individual, conjunta ou colegiada.

Na forma individual, indivíduo tem a alçada (decisão) de um crédito até determinado valor, de acordo com o cargo ocupado. Na alçada conjunta, duas ou mais pessoas podem assinar conjuntamente. E na alçada colegiada, um comitê de crédito é responsável pela decisão, que pode ser por unanimidade ou por maioria simples.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia de trabalho adotada é a de Avaliação de Resultados, ou seja, elaboração de um questionário qualitativo, não pretendendo medir quantitativamente os dados obtidos, pois trata-se da investigação da necessidade de manuais administrativos sobre os processos, atividades e utilização de ferramentas desenvolvidos nesta instituição.

Este questionário qualitativo é aplicado a 1 (um) gestor e a 5 (cinco) colaboradores do setor operacional da área de crédito, sabendo-se que se trata do mesmo questionário, composto de 10 (dez) questões dissertativas, para que os entrevistados possam livremente responder às questões e expressar suas opiniões como também dar suas sugestões.

Após a coleta dos dados, é realizada a análise dessas informações com o objetivo de avaliar o conhecimento coletivo e individual pertinente a este trabalho – criação/desenvolvimento de manuais administrativos, através da tabulação das perguntas e respostas obtidas. Em seguida é analisada a resposta de cada participante, ressaltando as de maior relevância para metodologia em uso. Por fim comparam-se as questões divergentes.

Os participantes foram classificados por letras, para manter sigilosas as informações contidas em suas respostas, sendo que o participante “A” refere-se a um gestor, o participante “B”, “C”, “D” e “E” a auxiliares de cadastro e, por fim, o participante “F” é um analista trainee. A amostra foi obtida através da distribuição do questionário para toda a equipe de crédito, sendo analisado somente aqueles que contribuíram, respondendo ao mesmo. As perguntas utilizadas no questionário estará anexada neste trabalho.

#### 4. A EMPRESA PESQUISADA

A “BV FINANCEIRA S/A” é uma empresa que vem atuando no mercado de financiamento de veículos automotores há nove anos em diversas regiões e Estados do Brasil, sendo que sua participação no território nacional pode ser constatada nos anexos deste trabalho. Essa empresa leva em consideração as variáveis ambientais, sendo elas:

- taxas de juros;
- a concorrência;
- e o desejo de compra do consumidor.

A empresa investe pesado nas ferramentas mais atuais oferecidas pelo mercado no que tange a “Sistemas de Informação” para melhor atender às expectativas de seus clientes, com o objetivo de cada vez mais buscar um lugar de destaque no mercado. Utiliza algumas ferramentas para auxiliar a comunicação interna e externa, que são:

- fax: para facilitar o envio de propostas cadastrais, da revenda para o banco (obs: este instrumento está sendo substituído pelo cadastramento Web, mas ainda é oferecida para os lojistas que não disponibilizam de computadores);
- cadastramento de propostas via *web* pelos lojistas;
- telefones: fixos e celulares corporativos, para facilitar envio de respostas via mensagens corporativas;
- *intranet*: como divulgação de informativos;
- sistema: BV Serviços v. 4.1, que foi desenvolvido pela ferramenta de criação de *software Power Builder*, sendo que a gestão das informações são feitas com auxílio do *MSAccess 2000*.
- **SPC, SERASA, CHECEXPRESS, DATAPREV, DETRANET, RECEITA**, etc.

A utilização consciente dessas ferramentas tem como objetivo a busca da fidelização de seus clientes.

A empresa se divide em quatro setores com suas respectivas características:

### **Setor de crédito**

Onde se recebem pedidos de aquisição de novos financiamentos; são cadastrados no sistema e levados para a análise do perfil do cliente x crédito proposto. Os analistas devem estar atentos:

- a possíveis tentativas de fraudes;
- a operações ou propostas de operações que contenham indícios de crimes de lavagem de dinheiro;
- ao cumprimento das regras contidas na Política de Crédito.

Devem ainda:

- fazer com que se respeite o limite de alçadas existente;
- solicitar, quando necessário e de acordo com a política de crédito, garantias adicionais às operações.

### **Setor administrativo**

Depois de passadas as propostas pelo setor de crédito, e se aprovados, essa área cuida da formalização do contrato fiduciário do cliente junto à financeira, do pagamento de funcionários e da formulação de contratos com novas concessionárias. Neste setor as atividades subdividem-se em:

#### **1) Recursos Materiais**

- Execução e controle de serviços relacionados com correio, cópias, almoxarifado, expedição, chancela mecânica, requisições das filiais, emissão de quitações.

- Manutenção do dossiê dos lojistas em arquivos bem estruturados.

## **2) Infra-estrutura**

- Execução e controle de serviços relacionados com manutenção, limpeza, segurança, instalações e equipamentos.
- Realização e manutenção do inventário de bens da Instituição, inclusive os de informação.

## **3) Processamento**

Este setor tem a função de:

- conferir as operações aprovadas com as propostas de financiamento;
- registrar a operação no sistema operacional de Controle Interno;
- certificar-se da correta formalização da operação antes de liberar a autorização de pagamento aos lojistas;
- manter em perfeita ordem o arquivo dos dossiês de financiamento e Leasing;
- gerar arquivo magnético e remeter aos bancos correspondentes para emissão dos carnês.

## **4) Controle Interno**

Tem a função de:

- monitorar as pendências de documentações, informando os desvios a gerência;
- analisar processos liberados com enfoque nas políticas aprovadas pela diretoria;

- fazer o levantamento de contratos por solicitação da Gerência de Prevenção e Risco.

### **Setor comercial**

- faz captação de novos clientes e mantém contato direto com os lojistas;
- entrega documentos liberados aos clientes;
- dá suporte às necessidades das filiais;
- efetua todos os procedimentos de substituição de garantia, transferência e renegociação de dívidas;
- recebe a garantia, em caso de entrega amigável;
- recebe os pagamentos efetuados pelos clientes;
- faz a associação dos pagamentos efetuados em cheques com suas respectivas parcelas;
- devolve os cheques para as filiais;
- cobra os cheques sem fundo (Alínea 11);
- fomenta os negócios da Instituição, através de contatos com clientes e lojistas;
- gerencia e coordena os operadores comerciais existentes em sua regional;

Obs: Este setor deve estar atento a operações ou propostas de operações que contenham indícios de crimes de Lavagem de Dinheiro.

### **Setor de cobrança**

Esta área está encarregada de receber do cliente que está inadimplente, através de negociações, a(s) parcela(s) em atraso ou até mesmo em último caso reaver o bem.

São ainda funções do setor:

- controlar as correspondências pertencentes à empresa;

- efetuar a comunicação e apoio das áreas internas da empresa com clientes, fornecedores e mercado;
- controlar o envio/ devolução de carnês e cartas aos clientes;
- controlar o processo de negativação dos clientes;
- corrigir divergências existentes nos cadastros dos clientes;
- calcular e informar o valor de quitação dos contratos;
- apurar o saldo remanescente dos contratos.
- solucionar dúvidas dos clientes;
- atender ao telefone os retornos solicitados pela Cobrança Ativa;
- complementar o cadastro dos clientes;
- atender e re-direcionar as solicitações efetuadas pelos clientes, para as áreas responsáveis;
- agendar e atender os clientes para filiais.
- executar os procedimentos de cobrança de acordo com os prazos existentes nas normas;
- efetuar procedimentos de localização do cliente através de telefone;
- complementar o cadastro dos clientes;
- agendar o atendimento dos clientes para filiais, e
- atender e redirecionar as solicitações efetuadas pelos clientes, para as áreas responsáveis.

Mesmo sendo dividida em setores para facilitar a distribuição de tarefas, todas as áreas interagem, tendo facilidade de acesso entre si, utilizando, como estratégia de política interna da empresa, o trabalho em equipe para obtenção de resultados precisos e satisfatórios. DAFT (2002), define “orientação estratégica de uma empresa como constituição de quatro características

identificadas em pesquisa organizacional pertencente à orientação estratégica de uma organização: estar perto do cliente, fornecer respostas rápidas, ter foco e metas empresariais claras e estabelecer ligações interorganizacionais”. Por exemplo, na “BV FINANCEIRA S/A” percebe-se que, ao se falar com o líder de equipe de qualquer setor, basta se encaminhar à sua mesa, pois a empresa adota uma política de ambiente aberto, não tendo, dessa forma, salas reservadas para os gestores, tornando seu acesso e a tomada de decisão mais ágil possibilitando maior interação entre os membros.



## 5. ANÁLISE

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados colhidos através da metodologia adotada, onde serão apresentadas também de forma sintética as respostas do questionário aplicado, mapeando as deficiências e/ou necessidades dos profissionais envolvidos neste processo.

Iniciando esta análise constatou-se que todos os participantes concordam que o processo de crédito é rápido e atende às necessidades da empresa, destacando o comentário do participante D, que acrescenta a importância de estar sempre mudando para atender às necessidades do mercado.

A maioria dos participantes demonstrou conhecer as ferramentas disponibilizadas pela instituição, através de citação de exemplos, podendo destacar o participante C, que apenas citou como ferramentas as políticas e procedimentos, que são manuais distintos. OLIVEIRA (2002) descreve procedimentos e políticas como atividades das diversas unidades organizacionais da empresa e servem como diretrizes ou parâmetros para a tomada de decisão. Por exemplo: é política da empresa financiar utilitários com menos de 8 (oito) anos de uso. O participante E não citou exemplos, mas reconheceu que a empresa dispõe de ferramentas necessárias para um bom desenvolvimento de suas atividades, porém há necessidade de treinamento para sua melhor utilização. Conforme OLIVEIRA (2002), a utilização de um manual de instruções especializadas facilitaria a utilização dessas ferramentas.

É visão do participante A é que as ferramentas disponibilizadas pela instituição são eficientes, sugerindo possíveis ajustes para uma melhor adequação ao mercado. Contudo, o participante D acrescenta que a utilização das ferramentas é eficiente, mas nem sempre eficaz, ressaltando que não basta apenas obter resposta de um instrumento, é necessário que sua

interpretação e compreensão sejam ágeis, pois a morosidade nas respostas irá impactar a eficácia da análise.

Está claro para todos que os conceitos são muito importantes para o desenvolvimento de suas atividades diárias, contudo o participante C observou que nem todos têm consciência das implicações de seu trabalho, que tipo de gastos ou custos estão envolvidos no processo de concessão de crédito. O participante F tem consciência dessas implicações, afirmam porém, que nem todos compartilham dessa consciência. Como se pode observar, não há um entendimento ou até mesmo esclarecimento de todos no que se refere a manuais, sendo que a maioria acredita na existência de só um tipo de manual, já utilizado pela empresa, sendo descrito como política e procedimentos. Na metodologia estudada tais conflitos poderiam ser sanados com a utilização de um manual de atividades específicas, onde a informação seria a mesma para todos. OLIVEIRA (2002) destaca a informação anterior como uma das vantagens na utilização de manuais, evitando discussões e equívocos mais frequentes. Os colaboradores da empresa em foco desconhecem outros tipos de manuais além da política de crédito. Nesse ponto há uma grande divergência, se existe ou não necessidade da criação de um manual técnico, o que gera, talvez, uma confusão, como é demonstrado pelo participante A, que acredita que esse manual é a política de crédito. A aceitação de um manual técnico que auxiliaria na solução de dúvidas oriundas do decorrer das atividades diárias é bem aceita por todos, como ressalta o participante F, que consulta a política para responder suas dúvidas.

Os entrevistados, na sua maioria, optam por duas formas de disposição de manuais, sendo por impresso, ou por via internet, visando à segurança das informações e o fácil acesso e consulta.

## 6. CONCLUSÕES

Este trabalho foi importante para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que me proporcionou uma carga de informações antes desconhecidas. Serviu para aprimorar meus conhecimentos na área de crédito, especificamente e nas demais áreas da instituição.

Uma das dificuldades encontradas na realização deste trabalho foi a limitação da área de estudo, ou seja, por se tratar de uma filial, não se sabia ao certo se a matriz já dispunha de materiais semelhantes para realização das atividades de crédito. Outra dificuldade foi a escolha dos participantes que iriam responder ao questionário, pois os colaboradores mais experientes já se julgavam competentes o bastante para não precisarem de uma ferramenta como essa para auxiliar suas atividades, apesar de ela ser necessária, pela responsabilidade do risco do crédito concedido.

Percebeu-se a importância da análise de crédito, pois um crédito inadequadamente concedido gera uma série de conseqüências para o banco, podendo comprometer os resultados e responsabilizar o empregado que o concedeu.

A criação de manuais administrativos torna-se então uma ferramenta essencial de auxílio ao crédito, dentro do cenário em que vivemos hoje, cheio de incertezas e constantes mutações de forma que não é nem um pouco fácil ou simples tomar decisões.

A segurança deve ser uma preocupação constante dentro de uma Instituição Financeira, seja de dados ou informações. Tanto o cliente quanto o banco precisam ter segurança e confiança para a consolidação de um relacionamento construtivo.

Hoje em dia, com a concorrência cada vez mais acirrada e com clientes cada vez mais exigentes, a agilidade na decisão de crédito é fundamental, sendo importante ter um manual como

o proposto para um suporte na tomada de decisões. Vale ressaltar que ter somente agilidade não basta se esta não tiver consistência, buscando sempre a eficiência e eficácia.

É importante lembrar que em todo empréstimo haverá um risco de crédito. Não existe empréstimo sem risco algum, porém este deve ser razoável e tentar ser minimizado ao máximo. Por isso quanto mais uma instituição preparar seu profissional para tomar decisões, oferecendo-lhe ferramentas e lhe ensinando como utilizá-las, melhores serão os resultados para todos, em curto ou longo prazo.

Este trabalho limita-se à área de crédito da instituição pesquisada, BV FINANCEIRA, não estendendo-se a outras áreas e/ou instituições, pois levou em consideração a cultura interna, não podendo o mesmo servir de parâmetro para outras empresas.

Por meio da análise realizada, notou-se a deficiência apresentada pelos colaboradores na utilização eficiente e eficaz das ferramentas disponibilizadas pela organização. Sugere-se então o desenvolvimento de manuais, tais como – manuais técnicos, referente à utilização dessas ferramentas, manuais analíticos de documentos, para efeito de comparação e consultas quando necessário na análise, lembrando que não cabe ao analista conferir documentação, mas, no que tange o conhecimento de cada profissional e maior segurança na tomada de decisão, sugere-se a criação de tal instrumento, tratando de manuais de funções específicas e manuais de termos comumente usados, procurasse minimizar tais dificuldades apresentadas pelos profissionais, em consequência tornar as atividades mais ágeis. Quanto à disposição do material, propõe-se um manual impresso, para consulta coletiva e em caso de ocorrência de possíveis falhas no sistema. Mas a disponibilização pela intranet/internet se faz mais favorável face ao fato de cada profissional possuir usuário e senha, o que facilitaria a individualização nas consultas e, para a instituição, mais segurança nos dados fornecidos e controle de acessos através do IP de cada máquina.

Para possíveis pesquisas futuras, sugere-se a criação de uma disciplina específica, com horário estabelecido para melhor adequação ao horário do orientador e aluno e no que se refere a este trabalho, o desenvolvimento de um sistema para dar manutenção e/ou suporte a estes manuais sendo disponibilizado de forma on-line.

Enfim, percebi que não basta a instituição oferecer as melhores ferramentas de auxílio à tomada de decisão. É preciso ensinar como utilizá-las da melhor forma para que o objetivo da existência da instituição seja alcançado e que seus produtos possam ser comercializados com maior segurança.

**7. ANEXOS**

**Questionário aplicado à área de crédito**

**Questão 1)** O processo de crédito é rápido e atende às necessidades da empresa?

**Questão 2)** Existe um conhecimento amplo das ferramentas necessárias para a concessão de crédito? Quais são?

**Questão 3)** Como é a utilização dessas ferramentas acima descritas, é eficiente? Eficaz? Há necessidades de melhorias?

**Questão 4)** Os conceitos necessários para o desenvolvimento para das atividades de concessão de crédito, estão bem claros para todos? Cite alguns desses conceitos.

**Questão 5)** O conhecimento dos conceitos pertinentes à concessão de crédito é importante para um bom desempenho profissional?

**Questão 6)** Existem manuais internos da empresa que auxiliam no esclarecimento de dúvidas na realização de seu trabalho?

**Questão 7)** Em seu entendimento, há uma consciência das responsabilidades e implicações da concessão de crédito (entenda-se como implicação, por exemplo, gastos extras que poderiam ser evitados)?

**Questão 8)** A criação de um manual interno da instituição facilitaria ou ajudaria a realização das atividades diárias? Por quê?

**Questão 9)** Caso houvesse um manual prático contendo informações relevantes sobre suas atividade diárias, ele seria consultado? Por quê?

**Questão 10)** Qual a melhor forma de apresentação para este manual (internet, portal de conhecimento(intranet), impresso)? Dê sugestões?



Banco **Votorantim**



# **BV Financeira**

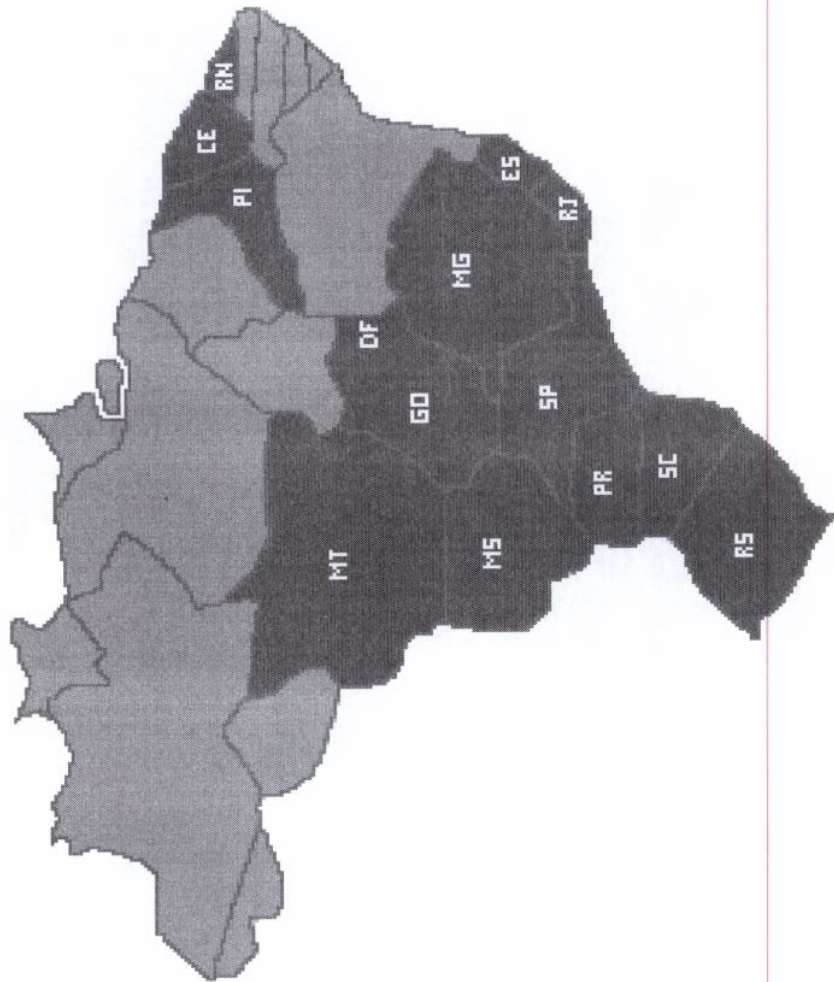
## **Histórico**

**1996-2004**





## Distribuição das Filiais



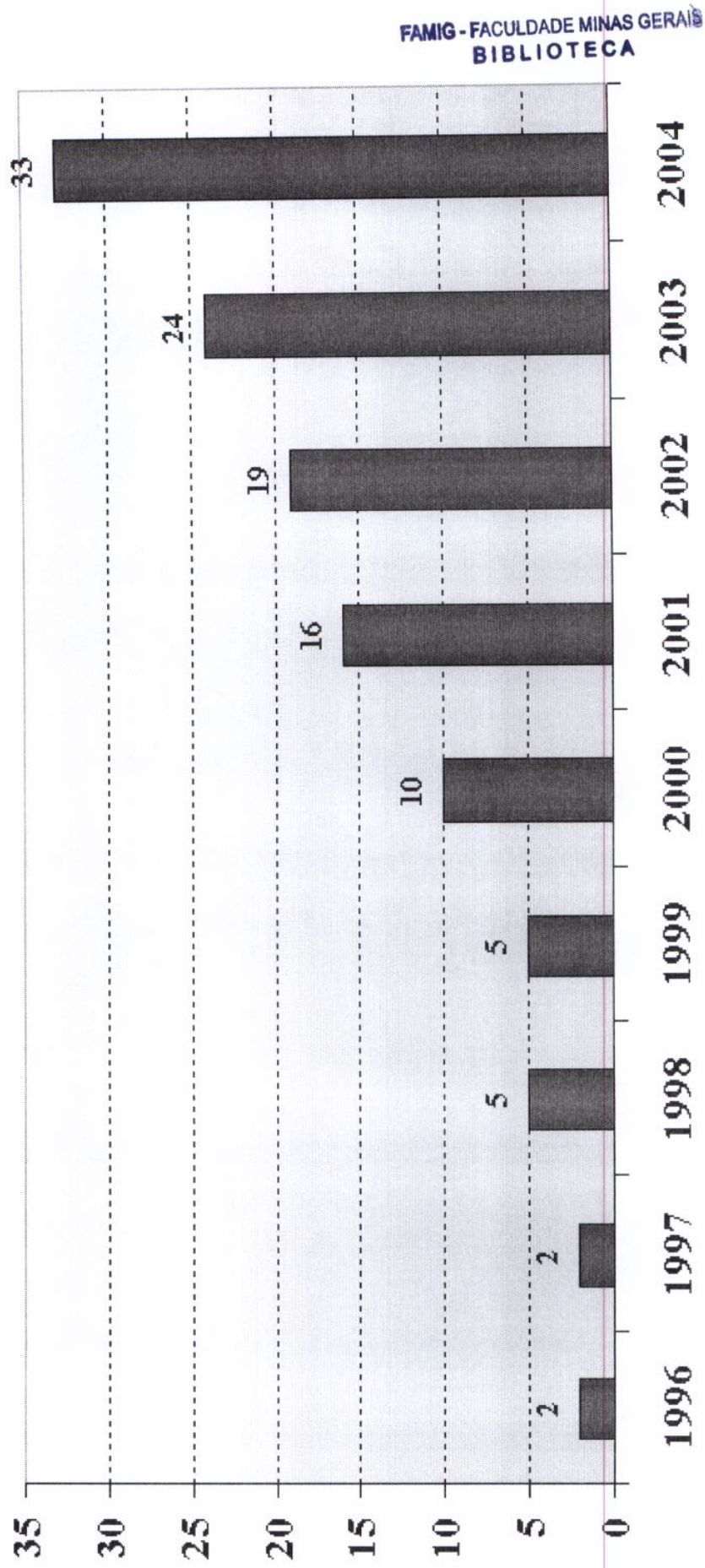
CE – Fortaleza	RJ – Campos
DF – Brasília	RJ – Rio de Janeiro
MG – Belo Horizonte	RS – Caxias do Sul
MG – Divinópolis	RS – Porto Alegre
MG – Ipatinga	RS – Santa Maria
MG – Uberlândia	SP – Bauru
MG – Varginha	SP – Campinas
MS – Campo Grande	SP – Concessionárias
MT – Cuiabá	SP – Ribeirão Preto
PR – Cascavel	SP – Santos
PR – Curitiba	SP – São Paulo I
PR – Maringá	SP – São Paulo II
PR – Ponta Grossa	SP – São Caetano do Sul
SC – Blumenau	SP – São José dos Campos
SC – Chapecó	SP – São José do Rio Preto
SC – Florianópolis	SP – Sorocaba
SC – Joinville	

**Total de Filiais: 33**



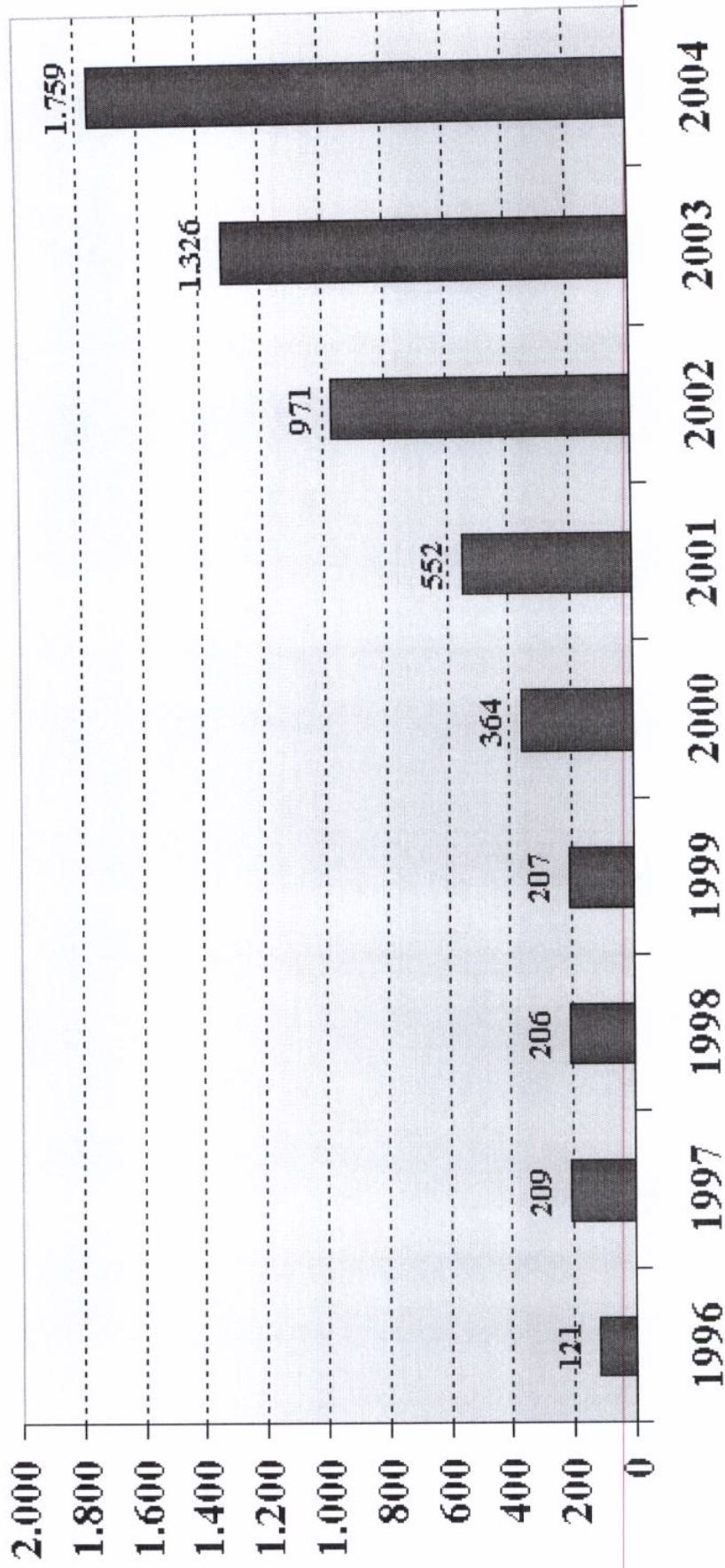
Banco **Votorantim**

## Filiais



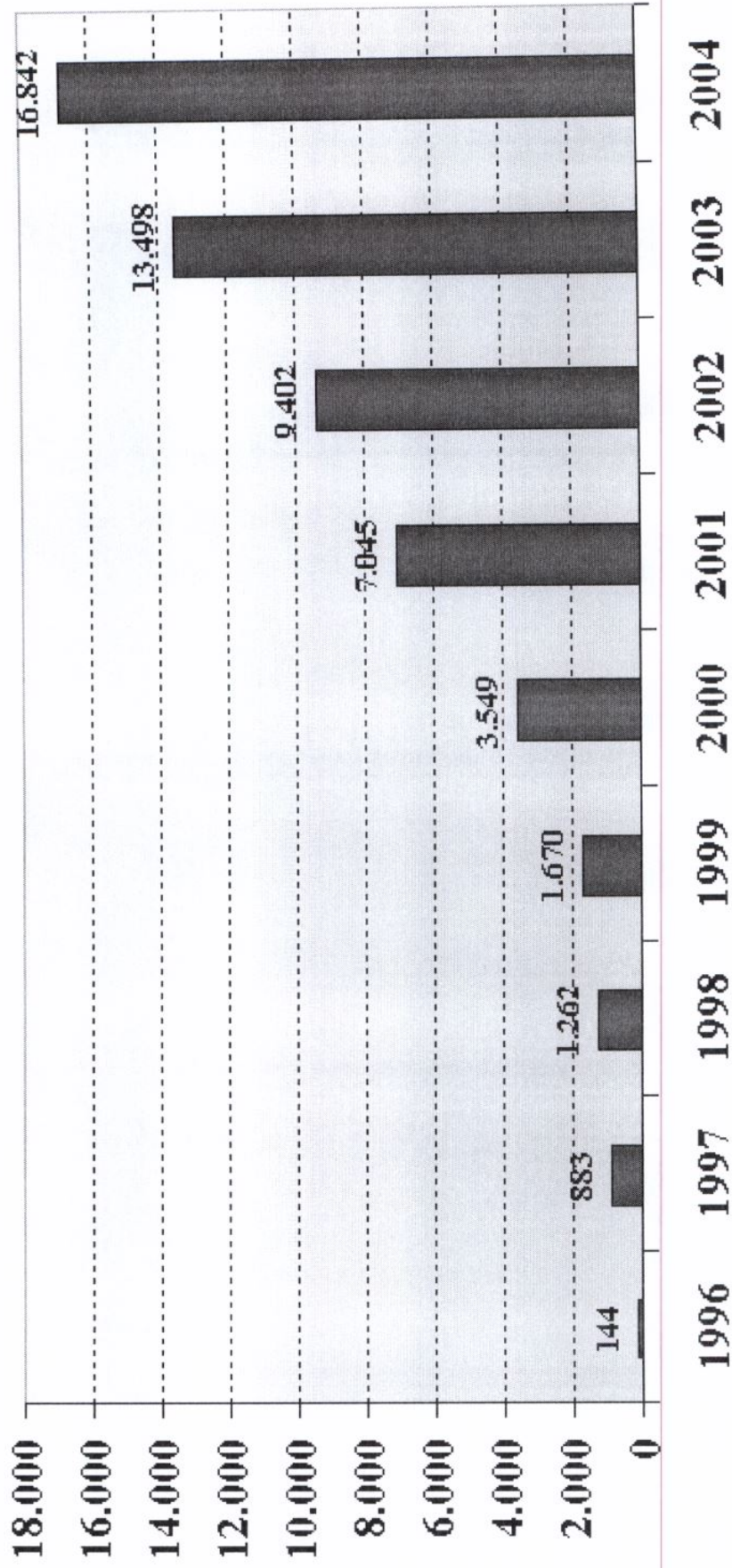


## Funcionários

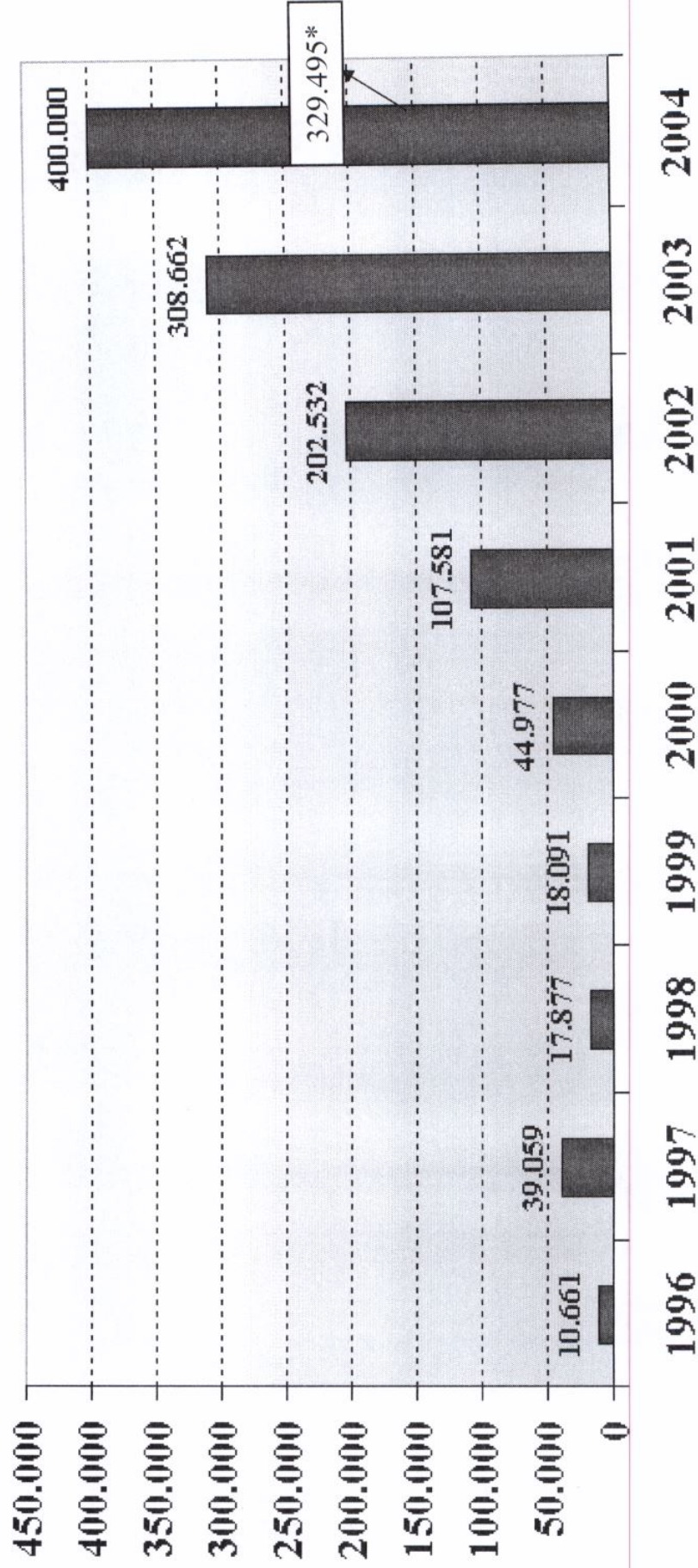




## Lojas Ativas



## Contratos Gerados

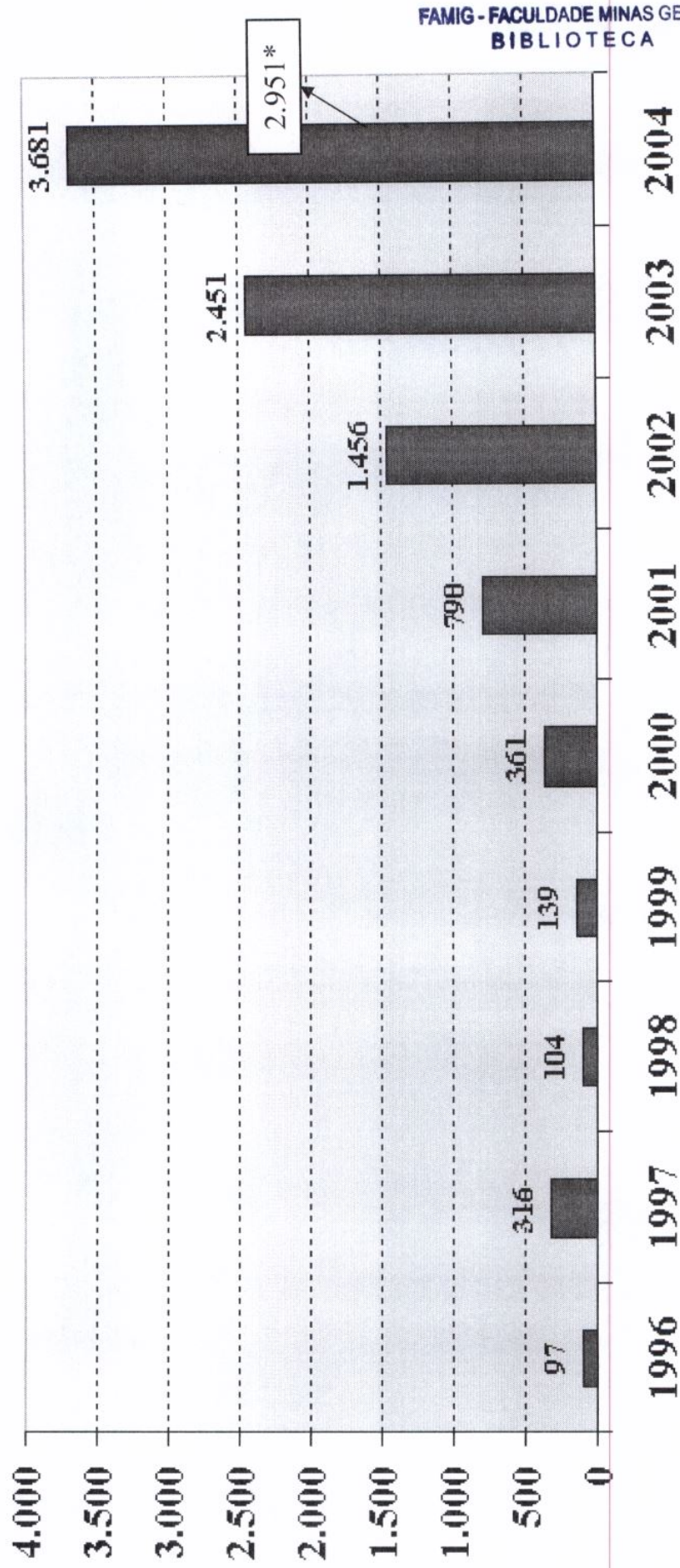


\* Até outubro/04 52



Banco **Votorantim**

## Volume Financiado



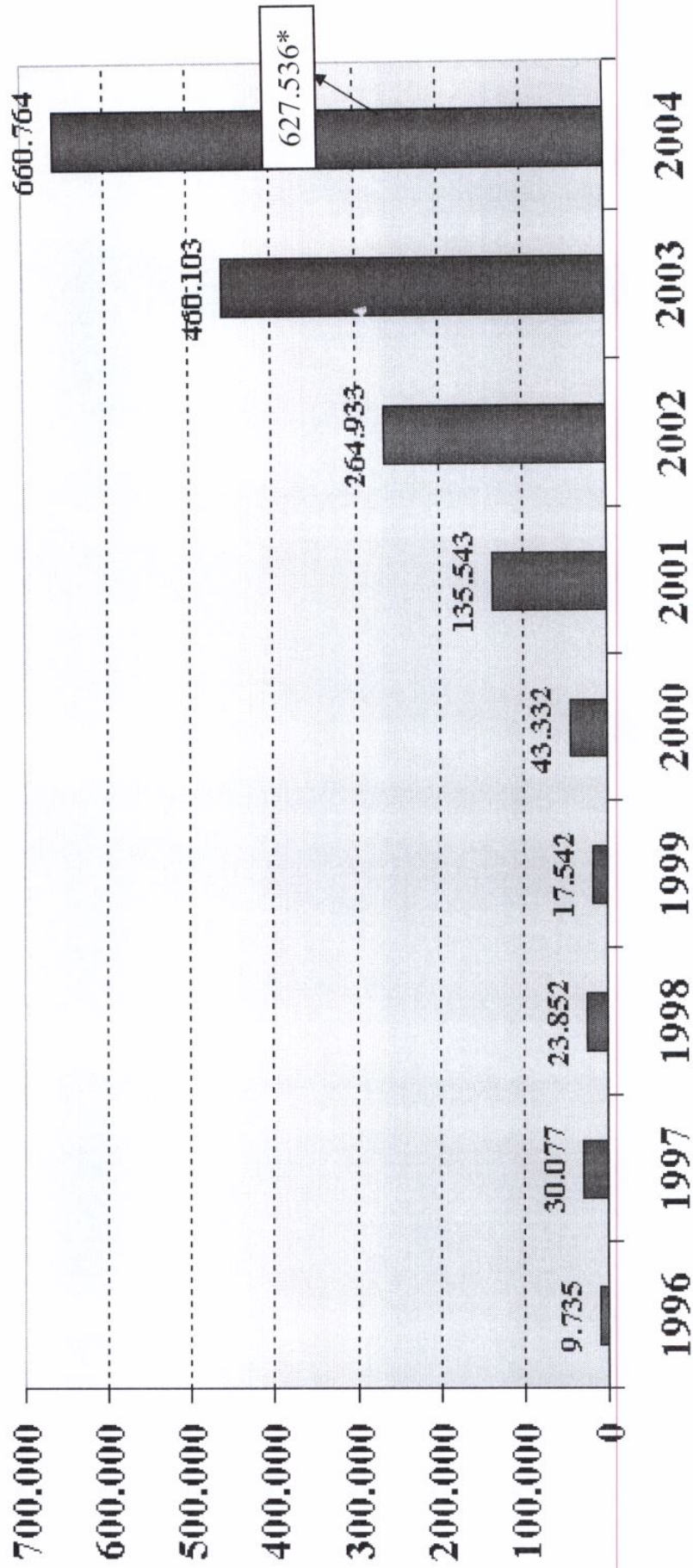
Valores expressos em milhões de Reais

\* Até outubro/04 53

**Economia**



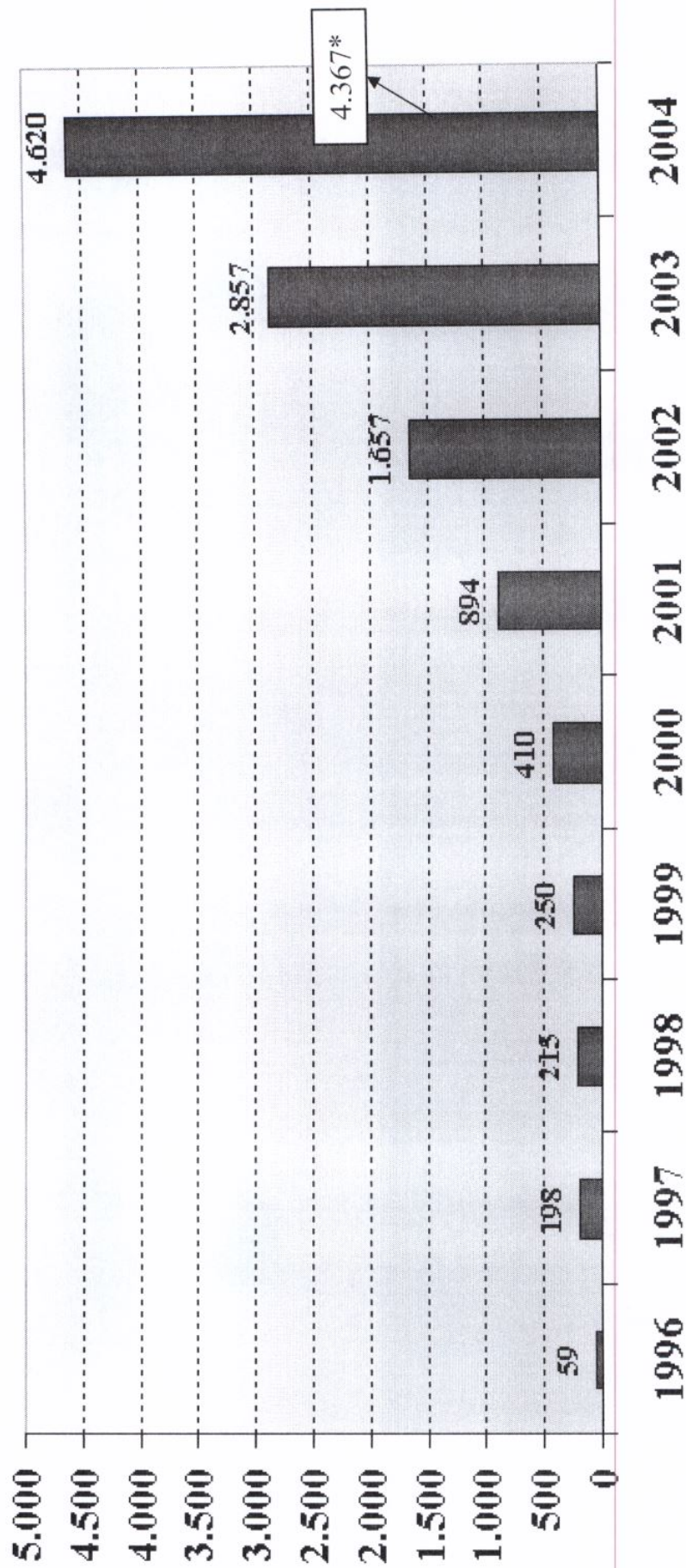
## Clientes Ativos



\* Até outubro/04 54



## Carteira Contábil



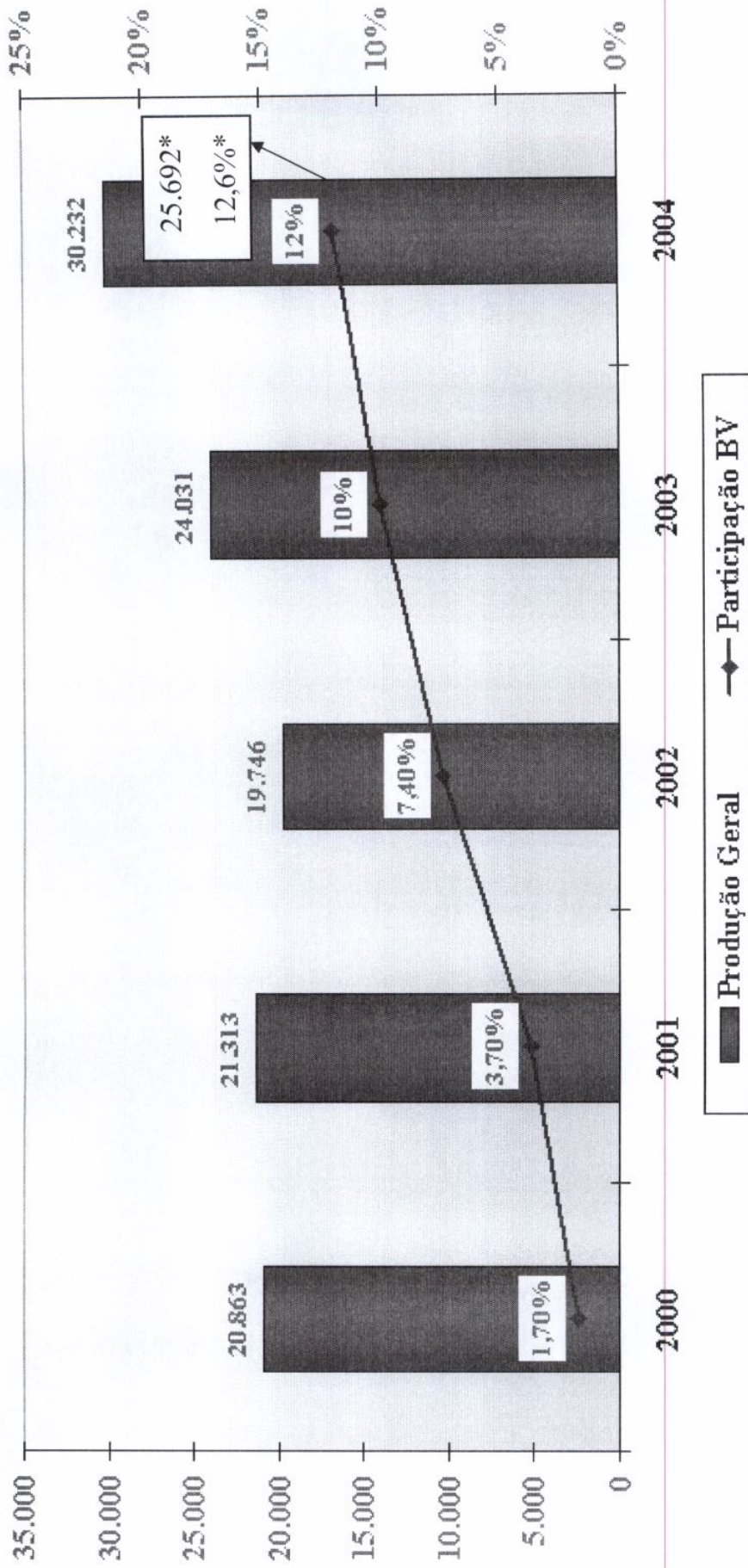
Valores expressos em milhões de Reais

\* Até outubro/04 55





## Market Share



Valores expressos em milhões de Reais

\* Até outubro/04 56

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARROS, Adilson da Silva. [on line]. Disponível na internet: [www.creditoerisco.com.br](http://www.creditoerisco.com.br).  
17 Jun. 2000.
- BERGANINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 4.ed. São Paulo: Atlas,  
1997.
- CURY, Antônio. *Organização e Métodos: uma visão holística*. 7 ed. São Paulo:Atlas,  
2000.
- DAFT, Richard L.. *Organizações Teoria e Projeto*. São Paulo, Ed. Thomson Pioneira,  
2002.
- DI AUGUSTINI, Carlos Alberto. *Leasing*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FORTUNA, Eduardo. *Mercado financeiro: produtos e serviços*. 8 ed. Rio de Janeiro:  
Qualitymark Ed., 1996.
- SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de crédito concessão e gerência de empréstimo*. 4.  
ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVA, José Pereira da. *Gestão e análise de risco de crédito*. 2. ed. São Paulo: Atlas,  
1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas de organização e métodos: uma  
abordagem gerencial*, 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- Site consultado:  
<http://intranet.bvfinanceira.com.br>