



# GESTÃO DE RISCO FINANCEIRO

Redução do Risco de Crédito

Letícia Milanesi  
São Paulo  
2020

## Participante

Leticia Milanesi, Coordenadora Financeira, formada em Administração de Empresas e Pós Graduada em Finanças Empresariais pelo Mackenzie.

Atua mais de seis anos no Grupo Datora Telecomunicações no Departamento Financeiro, anteriormente trabalhou durante quatro anos na empresa americana IQPC (International Quality and Productivity Cente) e dois anos na consultoria estratégica Booz&Co.

# Sumário

<b>1. Conhecendo a Datora.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Motivação para fazer o Projeto.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Gestão de Risco de Crédito.....</b>	<b>8</b>
3.1. O projeto de Crédito.....	8
3.2. Definição da Metodologia de cálculo do Limitador.....	9
3.3. Ações implementadas decorrentes do Projeto.....	11
<b>4. Resultados Obtidos.....</b>	<b>13</b>
4.1. Indicadores.....	13
4.2. Processos .....	16
<b>5. Conclusão .....</b>	<b>18</b>

# 1. Conhecendo a Datora

A Datora Telecomunicações Ltda faz parte do Grupo Datora, que foi constituído em 1992, tendo por objetivo a prestação de serviços de telecomunicações. O grupo tem como DNA a busca constante por inovação e ao longo dos últimos 25 anos tem trazido pioneirismo para o mercado brasileiro. Foi a primeira empresa a trafegar uma chamada VoIP do EUA para o Brasil, a terceira empresa a comprar um gateway Cisco, a primeira empresa a trafegar voz em SS7 e SIP (protocolos de sinalização), a primeira e segunda MVNO no Brasil e a primeira a criar no Brasil uma estrutura automática de balanceamento de SBC (Switch Board Control) para gestão de tráfego em seus elementos de rede.

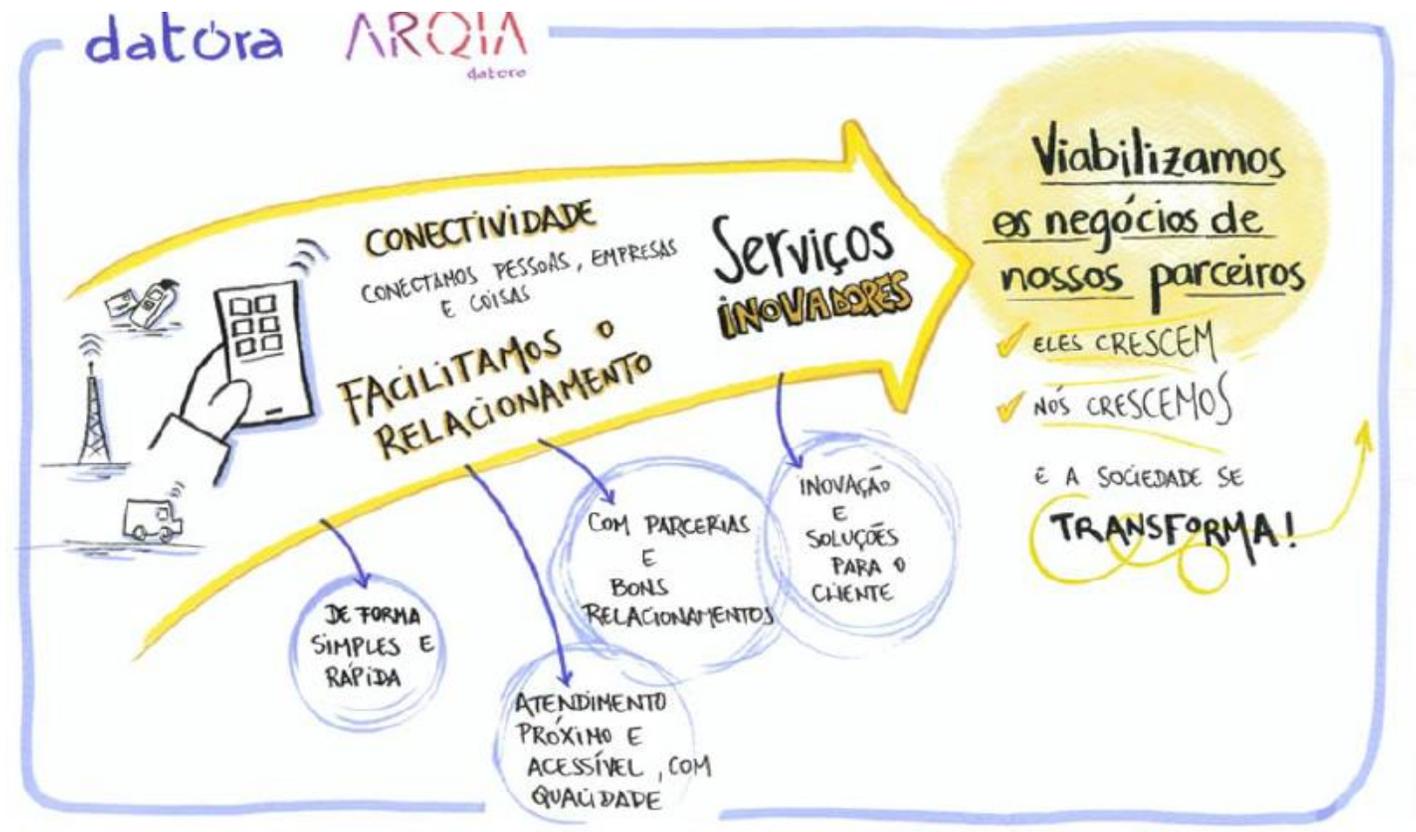
Além da Datora telecomunicações, o grupo possui 2 empresas internacionais com atuação no mercado global, uma nos EUA e outra na Suécia, NGN LATAM e NGN Sweden, e a Datora Mobile Telecomunicações com foco nos mercados de M2M e IoT. Todas as empresas encontram-se debaixo da holding operacional, Datora Participações S. A., que além de concentrar as atividades de BackOffice da estrutura de negócios de todas as empresas, concentra também a camada de aplicações e serviços do grupo, tanto para o mercado de IoT e M2M, como para o mercado de Atacado e Cpaas, atividades estas, que serão a base de análise deste trabalho.

A Datora telecomunicações, desta forma, opera no Brasil através das licenças STFC (Serviço de telefonia fixa comutada), necessária para operação e exploração do mercado de transporte e varejo no Brasil e a licença de SCM (Serviço De Comunicação Multimídia) que permite a operação em redes privadas com acesso a rede pública. Seu mercado de atuação é atacado (mercado que concentra a compra e venda de tráfego entre as principais operadoras no Brasil, como Grupo Oi, Grupo Claro, Grupo TIM, Grupo Vivo e o Grupo Algar) e o mercado de Provider Communication as a Service (que contempla pequenas e médias empresas que além da necessidade de compra de telecomunicações, necessitam de uma camada de serviços em TI para gestão de suas atividades, como plataforma de billing, gestão de chamadas inválidas e etc). A empresa possui cobertura nacional e local nos pontos onde possui presença.

Já no portfólio de serviços de TI, a empresa possui um variado range de serviços como Gestão de Plataforma de telefonia, serviço de gestão de produtos de telecom, controle de CPS (Call per second), controles de canais de voz, numeração fixa, 0800, 4004,3003, entre outros.

O grupo tem como propósito “Impulsionar a transformação da sociedade através de conectividade” e tem em seu alicerce viabilizar os negócios de nossos clientes e parceiros por meio de conectividade, impulsionando a transformação da sociedade.

O quadro abaixo sintetiza esta visão e define a importância de sermos capazes de impulsionar os negócios de nossos parceiros, ao mesmo tempo em que garantimos a saúde financeira e o crescimento do Grupo.



## 2. Motivação para fazer o Projeto

Dentre os serviços de destaque da Datora estão os serviços de transporte de tráfego de voz. O serviço consiste em tráfego originado pelos nossos clientes para qualquer rede e destino no Brasil e no mundo. A natureza de negócio deste serviço se reflete em consumo diário com uma alta possibilidade de volatilidade, já que, de uma hora para outra, o tráfego do cliente pode aumentar, ou seja, o cliente pode utilizar uma rota e enviar milhões de minutos em questão de minutos, gerando desta forma um alto impacto na receita.

O problema, contudo, é que não podemos deixar a rede aberta, já que não só o uso repentino, bem como o uso ao longo do mês devem estar atrelados à capacidade do cliente de pagar. Se estivéssemos falando apenas das grandes operadoras, este problema não careceria de maior investimento, contudo, a Datora atende uma gama de mais de 600 clientes pessoas jurídicas espalhados no Brasil, na maioria empresas fruto de empreendedorismo, liderados pelo dono que faz o papel de CEO, CFO, CIO e etc. Isto é, estruturas não profissionalizadas, com demonstrações financeiras de baixa qualidade, uma vez que misturam negócios diferentes, vida particular e não são vistas como elementos de gestão do negócio e sim obrigações legais.

É neste cenário que surge o desafio de definir crédito. Não se aplica aqui solicitação de garantias, nem mesmo, algum colateral financeiro, visto que o caixa é sempre apertado para estes clientes. Não se aplica a análise das demonstrações financeiras e desta forma a análise dos principais indicadores de risco financeiro e de performance econômica. Como então impulsionar o resultado e ao mesmo tempo criar uma estrutura de proteção ao caixa da Datora?

Observado este cenário surgiu uma ideia de criar algum mecanismo de concessão definição de exposição de risco por cliente, definição de um limite de crédito, com objetivo de controlar o consumo conforme capacidade de pagamento do cliente, atrelando, desta forma, um limitador de crédito através de uma Política de Crédito.

Em 2018 e meados de 2019 a empresa teve uma perda relativa referente à dois clientes que enviaram uma quantidade de minutos a mais do que conseguiriam pagar. Um cliente não possuía limitador na conta e mandou milhões de minutos, ocasionando uma receita 8x maior do consumo dele mensal e conseqüentemente o cliente não conseguiu efetuar o pagamento deste tráfego, gerando uma perda de recebimento para a companhia. E, a outra foi referente a um cliente que não estava com a saúde financeira boa, a Datora não limitou o crédito e ele consumiu 6x mais do que a média do consumo mensal dele, tendo em vista que a metodologia ainda não havia sido criada, e o cliente não conseguiu pagar este tráfego cursado na plataforma.

Estes são apenas exemplos, mas na verdade estamos em uma política de crédito, sujeitos ao risco do negócio do cliente, isto é, estamos dividindo este risco.

Diante deste cenário, com o objetivo de reduzirmos estes riscos financeiros da operação, neste caso o risco de crédito, que seria a possibilidade de inadimplência ou incapacidade de prever, com toda certeza que o tráfego cursado na rede seria pago, que o cliente iria honrar com o pagamento do mesmo, a equipe financeira criou o denominado “Projeto de Crédito”.

A área estudou durante meses algum mecanismo para definição do limitador de crédito, algum algoritmo que pudesse ajudar no entendimento da saúde financeira de seus clientes. Foi observado que o mais comum neste setor era a análise do CNPJ com birôs de crédito, como Serasa, Boa Vista e SPC Brasil., No entanto, nem sempre estes birôs são referências para medir a saúde e capacidade de pagamento de um cliente, eles compilam algumas informações financeiras e de crédito auxiliando as empresas fazerem uma análise de cada consumidor, entretanto, o faturamento presumido que aparece nos Birôs nem sempre estão atualizados, ou condizem com a realidade daquele CNPJ em questão, se a empresa é nova, abriu um novo CNPJ, já é um risco para os Birôs dado que não tem histórico de organograma ou estrutura do Grupo Econômico, entre outras características que não eram possíveis mensurar ou analisar a capacidade financeira somente consultando o CNPJ no SPC ou Serasa. Este mecanismo é útil em empresas que trabalham com consumidor final, com Pessoa Física, que não é o caso da Datora, portanto havia esta necessidade de pensar em como conceder um crédito à Pessoas Jurídicas, empresas de pequeno e médio porte deste mercado específico; (empresas de call centers, integradoras: desenvolvedores de software para telefonia e venda de minutos, provedores SCM (Serviço de Comunicação de Multimídia), Internet service providers, ISPs e etc.

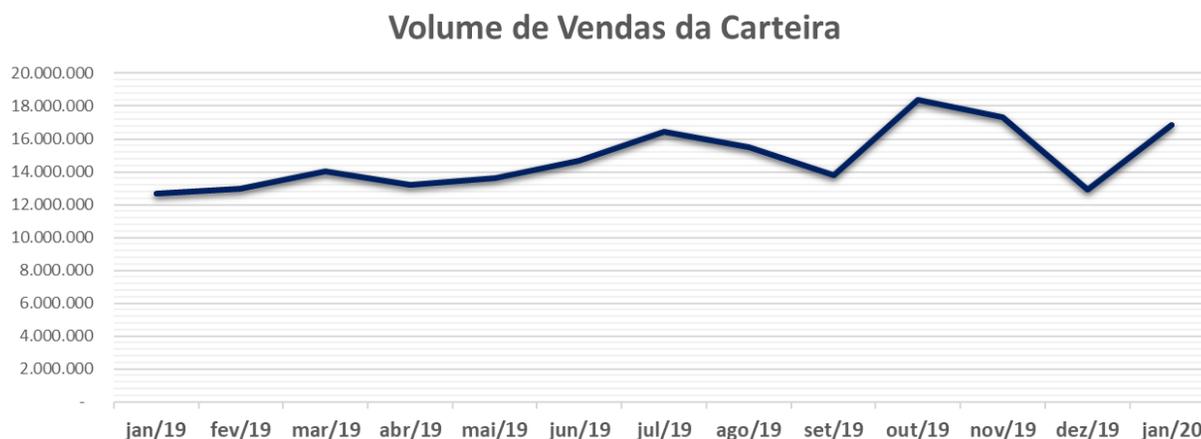
Com isso, o Projeto Crédito foi constituído e teve como principal objetivo criar uma metodologia de análise de crédito..

# 3. Gestão de Risco Financeiro

## 3.1. Projeto Crédito

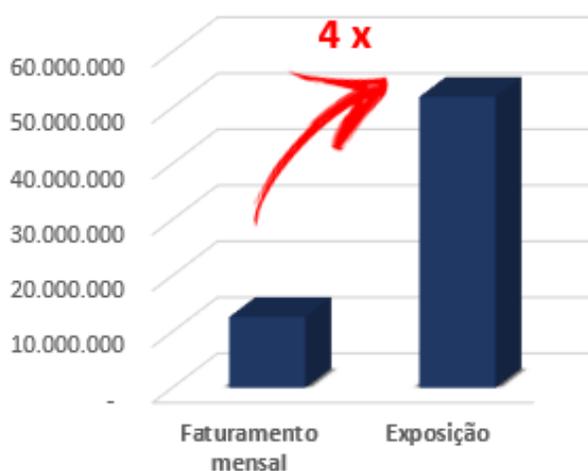
O Projeto de Crédito foi criado com objetivo de criar uma metodologia de concessão de crédito e definição de um limitador de crédito para os clientes visando a redução de riscos financeiros do negócio, evitando uma possível inadimplência ou perda na operação;

Abaixo o gráfico de volume de vendas da Carteira em milhares R\$:



Primeiramente, foi levantado em consideração o quanto a companhia estava exposta ao risco, ou seja, o quanto havia de exposição de crédito juntos aos clientes da base, qual era este grau de exposição, sendo exposição o valor que o cliente poderia utilizar de tráfego na rede até o bloqueio da conta. Foi identificado que a exposição estava 4 x maior que a média de faturamento da linha de negócio, isso significa que a empresa teria a possibilidade de ter uma inadimplência altíssima, correndo o risco do cliente enviar 4x mais de minutos na rede e não conseguir honrar com o pagamento do mesmo e a Datora ter que arcar com o custo deste tráfego cursado na rede.

## GRAU DE EXPOSIÇÃO



A exposição foi calculada com base na probabilidade x impacto do consumo e inadimplência de cada cliente; Consideramos no cálculo o somatório do consumo mensal x o ciclo de pagamento do cliente x pagamento que o cliente possui x o prazo que a empresa possuía para bloquear o cliente; Um faturamento mensal de R\$ 2M após aplicar as variáveis para o cálculo da exposição, poderia chegar a R\$ 10M sem intervenção e análise prévia da capacidade financeiro do cliente.

A exposição por cliente é, na verdade, seu prazo de pagamento considerando seu consumo. Buscamos, então, definir, para cada cliente uma fórmula que chegasse a este valor máximo.

Com a evidência da exposição ao risco, a coordenadora financeira com a ajuda de sua equipe desenhou um plano de ação do projeto e apresentou para o CFO, o qual foi primordial em todas as fases do projeto, o engajamento desta alta liderança, a compreensão da necessidade, o *know how*, foram essências para implementação do Projeto.

### 3.2. Definição da Metodologia de Cálculo do Limitador

- **Definição do Limitador**

Para definição do seu teto de crédito, o cliente deverá apresentar 3 contas pagas de 3 operadoras diferentes dos últimos 90 dias. As contas devem ser contas pagas e serem de Telecom. Com isso é possível definir e mensurar um consumo médio do core da empresa, ou pelo menos, ter uma diretriz da operação dele com outras operadoras.

Para adequarmos o consumo ao risco, passamos buscar diversos produtos de empresas que nos indicassem um score de inadimplência do CNPJ, isto é, um medidor de risco por cliente, negociamos com um fornecedor confiável um Produto no qual seria indicado um limite para o CNPJ pesquisado e um score de risco de inadimplência com base no mercado.

Considerando estas duas premissas (Média de Consumo com as outras operadoras x % Score de Inadimplência), chegamos na definição do valor total de exposição a fornecer por cliente.

Juntamos estas 2 variáveis ao prazo de pagamento do cliente e chegamos na fórmula completa criada que estabelecemos para definir um limite de crédito para o cliente:

$$\boxed{\text{Média dos Comprovantes}} \times \boxed{\text{(1 - \% Score Inadimplência)}} \times \boxed{\text{Ciclo de Faturamento}} \times \boxed{\text{Prazo de Pagamento}} \times \boxed{\text{Prazo de Emissão de NF}} \times \boxed{\text{Prazo de Bloqueio}} = \boxed{\text{Limitador Final}}$$

#### Definição de cada item na fórmula:

- ➔ **Média dos Comprovantes:** Corresponde a média dos 3 comprovantes de Telecom do cliente
- ➔ **(1 - % Score Inadimplência):** É o percentual de Probabilidade de Inadimplência do cliente no mercado extraído do Relatório de Análise de Concessão de Crédito que adquirimos com a empresa especializada;
- ➔ **Ciclo de Faturamento:** Corresponde ao ciclo de faturamento de cada cliente, se a cobrança é Semanal, Quinzenal ou Mensal.
- ➔ **Prazo de Pagamento:** O prazo de pagamento do cliente após a emissão da NF.
- ➔ **Prazo de Emissão de NF:** Considerado 2 dias na fórmula, que é o prazo que o Departamento tem para emitir a NF do cliente, conferir o tráfego utilizado e encaminhar a NF.
- ➔ **Prazo de Bloqueio:** Corresponde ao prazo de bloqueio após inadimplência, neste caso, reduzimos após este projeto de 30 dias para 5 dias. Ou seja, cliente com NF em aberto mais de 5 dias poderá ocasionar o bloqueio do serviço por falta de pagamento.

Após o limitador definido e calculado, criamos também o denominado “Tools para aprovação de Crédito” que seriam as ferramentas adicionais para auxiliar nas aprovações ou exceções em caso de solicitação de aumento deste limitador;

- ✚ Checagem do CNPJ Serasa/SPC > Certificar que não há restrições no CNPJ
- ✚ Ferramenta de avaliação Interna (verificar comportamento histórico na empresa, caso o cliente já seja da Base)
- ✚ Comitê de Crédito para análise das exceções
- ✚ Solicitação de DFs para maiores casos > Maiores Clientes

Implementamos todas estas etapas acima para estabelecer uma metodologia concreta nesta gestão de risco de crédito e com base nestes critérios definidos concedermos ou não crédito ao cliente.

### 3.3. Ações implementadas decorrentes do Projeto

- **Adequação contratos dos clientes**

Um processo importante neste Projeto foi a atuação do Departamento Jurídico com o Financeiro na readequação de todos os contratos com os clientes, pois no início do estudo do Projeto. Identificamos que o prazo de bloqueio estabelecido nos contratos era de 30 dias após o vencimento, ou seja, não havia base legal para bloquearmos os clientes antes de 30 dias e não havia menção nenhuma sobre um “Limitador de crédito” este conceito novo que estávamos implementando.

Alteramos todos os contratos reduzindo este prazo de bloqueio de 30 dias para 5 dias após o não pagamento e inserimos uma cláusula sobre o limitador de crédito que o cliente possui, nos permitindo o bloqueio, mesmo em situações de adimplência e com a fatura ainda a vencer ou em aberto.

- **Inserção dos limitadores nas Plataformas e Adequação Plataforma (Unificação dos clientes)**

Após a definição da metodologia de cálculo do limitado e da readequação dos contratos, foi feita uma força tarefa no departamento financeiro para inserção dos limitadores nas contas dos clientes nas devidas plataformas operacionais, que fazem o billing e o controle de uso dos clientes.

Com este limitador na plataforma inserido, o cliente passa a trafegar apenas o máximo de exposição que a empresa concedeu para ele, seu crédito.

Outra atividade que foi necessária para implementação deste Projeto, foi a adequação dos clientes na Plataforma, uma vez que antes desse projeto ser criado, cada cliente possuía mais de uma conta para trafegar; exemplo: Cliente: ABC TELECOM, adquiriu terminação de minutos, o Departamento de Ativação criava a conta na Plataforma, ABC\_Terminação, posteriormente o cliente adquiria novos produtos, era criado outra conta; ABC\_0800, ABC\_3003, e etc.

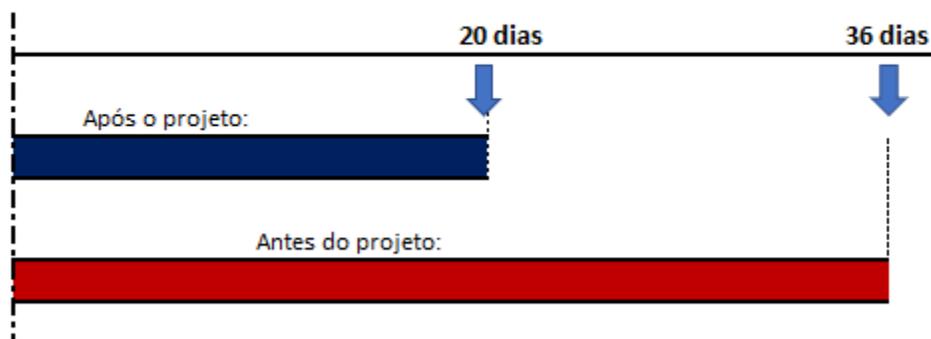
Com este novo conceito de limitador de crédito que o Financeiro estava implementando, dificultava na inserção do limitador para o cliente, limitando um valor Y para todas as contas. Portanto, explicamos nossa necessidade para TI, trabalhamos juntos com eles, e readequamos os nomes dos clientes fazendo uma consolidação, onde o limitador de crédito é inserido em um cadastro central do Cliente. Ainda em parceria com TI, inserimos os limitadores no CRM da empresa, ferramenta onde é feita toda gestão de relacionamento com o cliente.

- **Redução do prazo de pagamentos dos clientes**

Com base nesta metodologia criada, trabalhamos também na redução dos prazos de pagamentos dos clientes, antes do Projeto o comercial definia um ciclo de pagamento e era dado sequência. Com este projeto, reduzimos o prazo de recebimento para no máximo 15 dias após o tráfego e com base na análise de crédito realizada autorizamos mais prazo ou não. Foi de suma importância este critério definido para controle do indicador de prazo médio de recebimento e consequentemente do ciclo financeiro da companhia.

Esta ação gerou uma redução de 16 dias no prazo médio de recebimento desta linha de negócio, aparentemente é pouco, no entanto, para esta categoria de vendas foi muito relevante, já que o ciclo financeiro era apertado e o prazo médio de recebimento vinha aumentando.

### **Prazo Médio de Recebimento:**



- **Reunião com Gerentes e Diretores para apresentação do Projeto**

Desde o início foram feitas diversas reuniões com as áreas envolvidas, definido um cronograma do projeto e após toda metodologia do Projeto definida e política criada, foi realizado uma apresentação aos superiores e ao Departamento Comercial, evidenciando o risco que a companhia estava exposta, bem como deixando claro o objetivo da Gestão deste Risco e controle dos indicadores; A concordância com a implementação do Projeto foi unânime e; desde então, meados de 2019 o projeto foi implementado. O engajamento da alta liderança em relação à importância do projeto foi essencial para o sucesso.

## 4. Resultados Obtidos

O Projeto foi entregue no segundo semestre de 2019, e desde este período todas as ações têm sido realizadas visando a melhor gestão do risco financeiro, foi possível observar os resultados desta iniciativa nos indicadores e nos próprios processos da companhia:

### 4.1. Indicadores

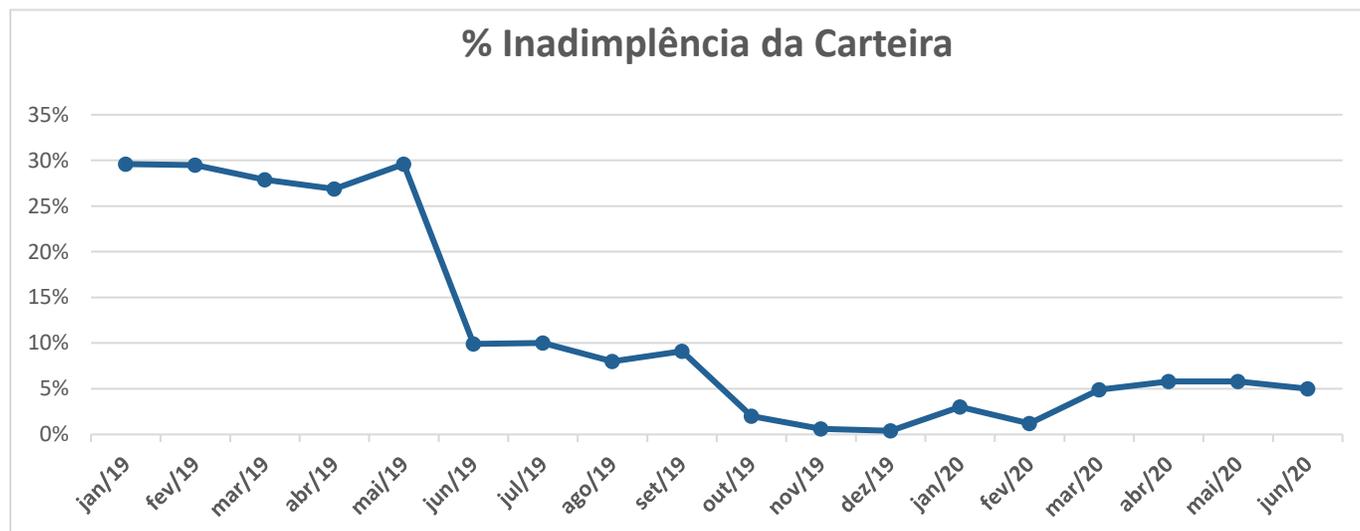
- **Redução de 50% da Exposição ao Risco**

Um dos principais indicadores deste projeto é justamente o grau de exposição ao risco financeiro. Antes do projeto estávamos com risco de 4x a mais sobre o faturamento e após a metodologia aplicada, reduzimos o risco em 50%. Criamos um indicador de Exposição de Crédito, no qual todo mês é apresentado para a Diretoria Financeiro com objetivo de gestão e controle do risco de crédito:



- **Redução na Inadimplência**

A inadimplência da linha de negócio reduziu após a implementação do projeto. É importante ressaltar que mesmo nos tempos atuais de Covid, cenário desfavorável economicamente, nossa inadimplência não aumentou, dado que os créditos foram revistos de acordo com a saúde financeira do cliente, que teve reflexos no score de cada cliente, conforme metodologia de limitador de consumo estabelecida;



- **Melhoria do % Aging**

Analisando o Aging, pode-se observar o comportamento dos prazos melhorou; Em Dez/18, 51% da carteira estava vencida entre 31 a 60 dias, em Dez/19 este percentual caiu para 12% e comparando com este primeiro trimestre de 2020 foram apenas 3,8% dos clientes vencidos entre 31 a 60 dias. Importante ressaltar que após essa pandemia o aging de vencidos até 30 dias aumentou um pouco, por volta de 5%, dado que tiveram algumas empresas de pequeno porte que solicitaram postergação do vencimento para o mês seguinte; mas nada que impactasse a linha de negócio tendo em vista que já tínhamos analisado o rating dos clientes, o comportamento e histórico dos clientes (ações oriundas do projeto).

% Concentração CAR	A vencer	Até 30 dias	De 31 a 60 dias	De 61 a 90 dias	De 91 a 120 dias	De 121 a 280 dias	De 281 a 360 dias	Maior que 360 dias
1 TRI 2020	31,5%	55,7%	<b>3,8%</b>	3,3%	2,4%	1,2%	0,0%	2,0%
dez/19	10,1%	45,1%	<b>32,7%</b>	6,4%	2,8%	2,4%	0,1%	0,5%
dez/18	15,9%	25,3%	<b>51,4%</b>	3,7%	3,0%	0,5%	0,1%	0,1%

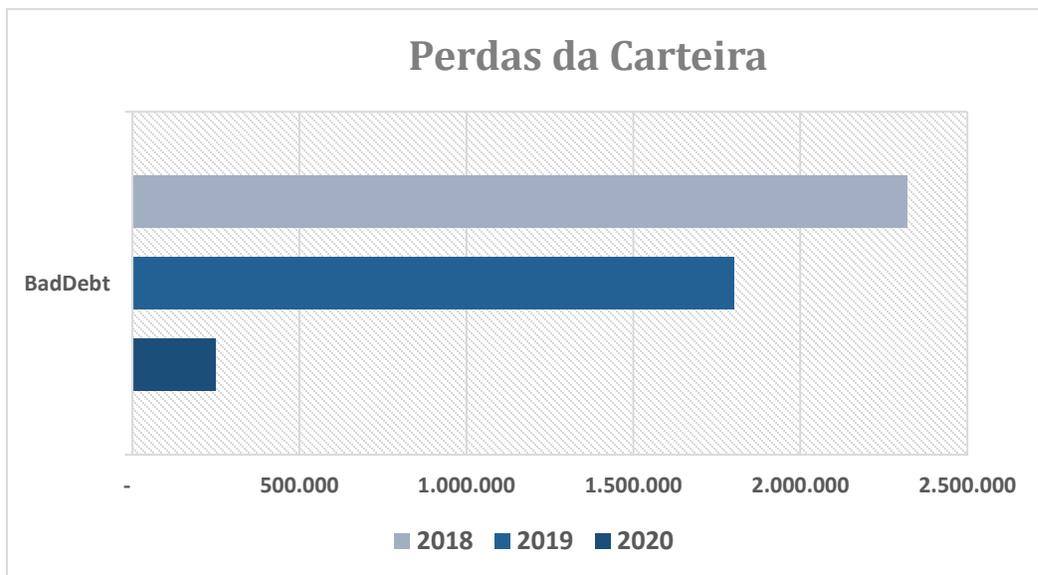
- **Redução no Prazo Médio de Recebimento**

O prazo médio de Recebimento desta categoria de vendas após a implementação do projeto reduziu 16 dias e se manteve. Em tempos de Covid não tivemos um aumento relativo, evidente, contudo, que tivemos algumas solicitações de postergações nos pagamentos, mas todas controláveis e não houve impacto no caixa devido esta gestão de risco já ter sido implementada anteriormente.

- **Histórico de *Baddebt***

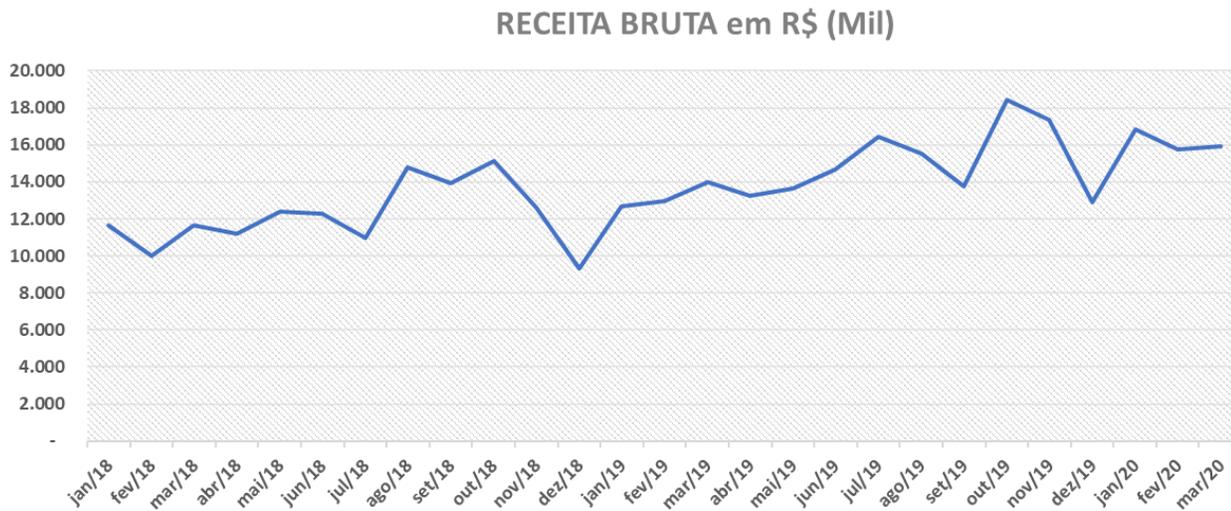
No gráfico abaixo é possível observar o histórico de *baddebt* da carteira estudada devido à falta de pagamento, clientes que trafegaram na plataforma e não conseguiram honrar com seu devido pagamento e a companhia teve que assumir a perda; ou seja clientes que não possuíam limitadores de crédito nas contas dado que estas perdas foram antes da criação do projeto.

Portanto este é um dos itens de importância do estudo em relação à problemática de conceder crédito à pequenas e médias empresas de telecomunicações e a necessidade de definição de um limite de crédito para evitar ou pelo menos mitigar possíveis perdas.



- **Evolução da Receita nos últimos 2 anos**

No gráfico abaixo observamos a evolução da receita nos últimos anos, evidenciando que houve um crescimento relativo da linha de negócio e os indicadores acima conforme já ilustrado nos gráficos anteriores melhoraram.



- **4.2. Processos**

- **Criação de um Comitê de Crédito**

Criamos um Comitê de Crédito da Datora, estabelecemos todas as diretrizes e estrutura. O Comitê é realizado periodicamente onde são tratadas as exceções, como o padrão de análise de concessão de crédito já está definido conforme as premissas estabelecidas oriundas do Projeto. No Comitê, a Diretoria Comercial apresenta casos que o financeiro reprovou ou concedeu um limitador “baixo” e o Comercial, no entanto, enxerga como um cliente potencial e por isso, solicita mais crédito. O Comitê analisa estas considerações a luz de diversos pontos de vista e busca soluções para controlar exposição X vendas.

O Comitê de Crédito deve sempre estar em número ímpar, participam do Comitê a alta liderança, CFO, Diretor Comercial, Gerente de Contas, Gerente e coordenadores financeiros. Este processo tem tido muito ganho para a companhia e maior sinergia entre as áreas.

- **Automatização e Melhoria nos Processos**

A partir do projeto implementado, nenhum cliente novo é ativado na empresa sem o limitador de crédito na conta. O fluxo foi revisto e 100% do Processo de ativação de um cliente pós-pago passa pelo Financeiro, que analisa a saúde financeira conforme mecanismos definidos no projeto e insere o limitador na conta.

Há uma automatização entre a Plataforma de Consumo x CRM para que toda vez que inserido o limitador do cliente na plataforma de consumo automaticamente ele seja alimentado no CRM, onde o Comercial/Gerente de Contas já possa visualizar em tempo real a análise do crédito concedido e informar ao cliente, preencher o contrato e seguir com o processo de ativação com mais rapidez, gerando uma eficiência melhor no Processo de Ativação de conta;

- **Reuniões mensais Departamento Financeiro**

São realizadas reuniões mensais para analisar e garantir que as medidas preventivas deste controle de risco foram colocadas em prática e, desta forma, garantir a aplicação dos procedimentos definidos, permitindo também identificar as necessidades de correções no processo. Inclusive nas metas de avaliações da equipe financeira, consta garantir que 100% dos clientes estejam enquadrados conforme o Projeto.

## 5. Conclusão

Ficou evidente o poder e a necessidade da metodologia de concessão de crédito na companhia. A importância de ter este valor definido e as premissas de aprovação de crédito e definição de limites implementados para esta categoria de clientes (pequenas e médias empresa de telecomunicações). Foi uma grande inovação na área que trouxe boas melhorias nos processos e melhorou os indicadores financeiros da empresa.

Mesmo em tempos de crise econômica, em tempos de pandemia, foi possível observar que a companhia não foi drasticamente afetada e os riscos financeiros foram mitigados. Evidente que o risco sempre haverá, no entanto foi possível reduzi-los, evitando uma possível alta de inadimplência ou perdas na linha de negócio que estava apontando um crescimento no faturamento.

Esta ideia do Projeto e as ações implementadas também colaboraram na elaboração de um planejamento financeiro mais eficiente, dado que política de concessão de crédito já estava estabelecida.

A área financeira ganhou mais credibilidade após implementação do Projeto devido a qualidade nas análises de créditos realizadas e a tangibilidade da análise, gerando menos “achismo”. Destaque também, o fato de o trabalho em equipe desempenhado ter aumentado a colaboração de diversos departamentos (Jurídico, TI, Comercial, Ativação e etc). Todos conseguiram permanecer engajados com o objetivo comum de melhorar a gestão de risco para a companhia.