

# A utilização do *credit score* para viabilização do aumento da competitividade em microempresa

VAGNER ROSALEM (UFLA)  
ANTÔNIO CARLOS DOS SANTOS (UFLA)

ISSN 1518-4382

---

## REFERÊNCIA:

RASALEM, Vagner; SANTOS, Antônio Carlos dos. A utilização do *credit score* para viabilização do aumento da competitividade em microempresa In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 971-983.

## Resumo

O objetivo deste estudo é demonstrar a viabilidade da adoção de ferramentas utilizadas normalmente por grandes empresas do mercado financeiro para a avaliação dos riscos na concessão de crédito, por microempresas. O delineamento escolhido para essa pesquisa foi o estudo de caso, e a coleta de dados foi realizada em fontes primária e secundária, sendo que na primeira situação, levou-se em conta entrevistas efetuadas junto a clientes da empresa, e na segunda, a observação do próprio pesquisador ao interagir com as pessoas envolvidas no processo. Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que a empresa envolvida se encontrava antes da implantação do processo de análise de crédito *credit score*, levando-se em conta dados significativos, como sua base de clientes, seu número de funcionários e seu faturamento. Posteriormente, após a implantação de tal processo, observou-se novamente tais dados a fim de verificar a viabilidade de sua utilização. Constatou-se que a adoção do *credit score* viabilizou o aumento da competitividade da empresa, por permitir a esta criar um diferencial de mercado em relação à sua concorrência.

## 1. INTRODUÇÃO

Em tempos de consumidores cada vez mais exigentes, a concorrência entre as empresas na busca pela satisfação destes e por uma participação maior no mercado, às vezes encontra entraves que podem limitar o crescimento e a atuação de muitas microempresas.

Este estudo de caso revela como a falta de procedimentos aparentemente simples, como uma consulta ao serviço de proteção ao crédito, por exemplo, pode ser um fator limitante no crescimento de uma microempresa, devido ao aumento do índice de inadimplência

Uma das maiores características do mundo contemporâneo é a velocidade com que as mudanças sociais refletem novas necessidades de adaptação nas empresas. Tais mudanças, desatualizam rapidamente o saber e as informações, fazendo-as obsoletas e de pouca valia para uma análise confiável, tenha esta o objetivo que tiver.

Com os mercados globalizados e a concorrência cada vez mais acirrada, a inovação e a criatividade mostram-se como fatores cada vez mais decisivos no aumento da competitividade entre as empresas.

Paralelo a tal realidade, tem-se como fator a ser ponderado, a administração do risco que envolve as operações comerciais, principalmente quando estas se apóiam na concessão de crédito para se realizarem. É necessário que se tenha um certo padrão, para a concessão de crédito. Entende-se como padrão os requisitos mínimos que devem ser solicitados pela empresa de seus clientes, quando da concessão do crédito. Padrões ou políticas menos rigorosos proporcionam um aumento nas vendas e conseqüentemente um aumento direto no índice de inadimplência, ao passo que se forem mais exigentes, atravancam o processo, diminuem a inadimplência e ao mesmo tempo as vendas, sendo que neste caso, o lucro operacional também (Gitman, 1997).

Por provocar uma alavancagem nos gastos dos consumidores, atualmente a concessão de crédito tem sido responsável por boa parte do aumento do consumo, da elevação do padrão de vida dos consumidores e dos lucros das empresas (Scherr, 1989), instalando um efeito multiplicador na produção, e na renda da economia. Entretanto, observa-se paralelamente ao aumento no consumo elevação nos índices de inadimplência acima deste.

A inadimplência comercial, seja esta em que segmento econômico for, é um fator limitante em vários sentidos, sendo que, como geradora de custos, diminui a competitividade das empresas perante o mercado em que atuam.

Acontece que a crescente mudança de hábitos e de horários para consumo, por parte dos consumidores residentes em grandes centros urbanos, acaba obrigando as empresas que diretamente vendem ou prestam serviços a estes, a procurarem se adequar a esta nova realidade, a esta nova forma de consumo. É comum termos academias, lojas de conveniência, postos de gasolina, vídeolocadoras dentre outras, abertas o dia todo, funcionando vinte e quatro horas por dia.

Esta grande gama de empresas, buscando satisfazer as necessidades de seus clientes, e ao mesmo tempo procurando angariar quantos outros novos possa, acaba se deparando com uma situação no mínimo delicada: como deferir crédito, dentro de padrões aceitáveis de riscos, em horários tidos como não comerciais, onde os órgãos de apoio como o serviço de proteção ao crédito por exemplo, já não estão disponíveis para consultas? Como fazer com que funcionários, que não têm poder de decisão, em um horário onde normalmente os gerentes ou mesmo os proprietários de tais estabelecimentos não se encontram, possam dar continuidade ao processo que envolve o crédito, sem contudo comprometer sua qualidade?

Nestes termos, e com o objetivo de demonstrar como as ferramentas utilizadas por grandes empresas para a análise de riscos na concessão de crédito, podem ser úteis para o aumento da competitividade entre as micro e pequenas empresas, é que se desenvolve este trabalho.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Competitividade

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais os países vêm passando, estão promovendo um aumento da competição entre os diversos segmentos da economia jamais visto na história. Casarotto (1998) argumenta que esta competição tem se refletido em todas as empresas, principalmente nas pequenas e médias que por sua vez, estão mais expostas aos riscos impostos pela alta competitividade.

A competitividade é a base para o nível de vida para uma nação, pois é fundamental para a expansão das oportunidades de emprego e para possibilitar que esta cumpra suas obrigações internacionais. A condição de nação competitiva só pode ser conseguida através da combinação entre um sistema eficaz econômico e o bom desempenho das empresas dos diversos setores (Coutinho & Ferraz, 1995).

Com a reestruturação produtiva que ocorreu entre os anos 1970 e 1980, o tema competitividade tornou-se bastante freqüente em debates econômicos. Se focada pela ótica das teorias de concorrência, a competitividade pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver, e se possível, crescer em mercados concorrentes. Desta forma temos que a competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, o qual, depende das relações sistêmicas (Jank, 2000).

Segundo Coutinho L. (1993), a competitividade empresarial é a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter, a longo prazo, posição sustentável no mercado.

Para Landau (1992), o que devemos entender por competitividade, e daí transformar-se na principal meta de nossa política econômica, é a habilidade de sustentar, em uma economia global, um crescimento sustentável do padrão real de vida da população com uma aceitável justiça distributiva.

## 2.2 Crédito

O crédito é um elemento presente em praticamente todas as políticas financeiras das empresas, sejam elas prestadoras de serviços, comerciais ou industriais, como forma de alavancar as vendas, suprir necessidades de caixa, ou mesmo de realização de aquisições visando o aumento da capacidade produtiva e conseqüentemente o aumento da competitividade.

A palavra crédito, dependendo da situação, pode ter vários significados. Para a atividade bancária, por exemplo, crédito é definido como a entrega de um valor presente, mediante uma promessa de pagamento futuro (Silva, 1997).

Já para a atividade empresarial, o crédito também pode ser definido seguindo-se a mesma linha de raciocínio, ou seja: a entrega de um produto ou serviço por parte de uma empresa à outra, com compromisso de pagamento futuro, por parte da creditada, em condições e prazos pré-estabelecidos.

O mercado financeiro dispõe de várias ferramentas, baseadas normalmente em análises estatísticas para a avaliação do risco de crédito, como o *Credit Score*, *Rating*, *Behaviour Score*, dentre outras.

Segundo Caouette, Altman & Narayanam, (1999), os modelos estatísticos atribuem pesos predeterminados para algumas variáveis do cliente, gerando um escore de crédito, trabalhando com uma medida que possa separar dois grupos distintos, o grupo dos bons e o dos maus pagadores.

O *Credit Score* é uma ferramenta muito útil para a avaliação da qualidade de crédito de pessoas físicas. Neste método, a decisão da concessão do crédito ou não, é tomada por procedimentos padronizados através da ponderação de diversos fatores como idade, tempo de residência, estabilidade profissional e formação, dentre outros.

À agregação destes fatores, são aplicadas técnicas estatísticas visando antecipar os possíveis problemas financeiros dos participantes, por meio da classificação dos fatores por pontos (*scores*). A partir desta agregação obtém-se a pontuação do cliente que representa o seu risco potencial de não inadimplência.

Os fatores ponderados são normalmente os mais relevantes na vida de um indivíduo, e que espelham sua trajetória de vida, sendo os mais comuns: idade, formação, estado civil, tempo de casamento, quantidade de filhos, tempo e tipo de residência, patrimônio pessoal, tempo de trabalho, experiência anterior de crédito, etc.

É possível se observar que nenhum dos parâmetros acima, se analisados isoladamente, refletem se o tomador será ou não um bom pagador. É necessário lembrar que as mudanças sociais provocam alterações nos padrões e na pontuação da escalas de valores, e que com o passar do tempo, devem ser revistas.

O conceito de tratamento múltiplo de informações representa a base do *credit score*, onde cada característica tem um valor associado e o indivíduo é analisado segundo o total de pontos (Bogges,1980).

Apesar do *credit score* representar um processo científico, ele não elimina totalmente a possibilidade de se deferir crédito a um mau pagador, ou a de se recusar um bom pagador. Isso ocorre porque nenhum sistema de análise de crédito consegue classificar totalmente as informações que possam ser relevantes junto a um tomador de crédito, e mesmo que isso viesse ocorrer, o custo disso seria economicamente inviável.

Sua utilização iniciou-se no século passado, tendo sido inicialmente aplicado pelas companhias seguradoras dos Estados Unidos. Há bastante tempo o sistema é utilizado no Brasil, por financeiras, bancos e empresas de cartão de crédito, na avaliação de crédito dos compradores de bens duráveis (automóveis, eletro-eletrônicos, etc.), tomadores de crédito pessoal, e para atribuir limite de crédito aos clientes.

Tal sistema depende fundamentalmente da qualidade dos dados colhidos, sendo que estes normalmente são obtidos em uma base histórica, baseando-se em informações e registros passados de créditos problemáticos, ou de uma base de dados corrente, também chamada de construção aleatória.

### 2.3 Inadimplência

A palavra inadimplência origina-se do latim. Ela deriva do verbo latino *adimplere*, que significa “cumprir, executar”. O prefixo *in* também é de origem latina e indica “negação, privação”. O termo inadimplência é um substantivo feminino que significa “o não cumprimento de algo”, (SERASA).

Segundo Sandroni (1999), inadimplência é “a falta do cumprimento das cláusulas contratuais em determinado prazo. Além de permanecer em débito, a parte inadimplente fica sujeita ao pagamento de juros de mora, multa contratual ou outros encargos”.

De acordo com Berni (1999), inadimplente é aquele que não cumpre suas obrigações, ou que não consegue honrar os termos pactuados num contrato. Inadimplente pode ser considerada a empresa que não paga o crédito que tomou na data do vencimento, ou que atrasa o pagamento por vários dias, (Borges 2002).

Para Camargo et al. (2002), inadimplemento é a falta de pagamento ou o não cumprimento de um contrato ou cláusula deste. Pode significar a não satisfação daquilo que se está obrigado, do prazo que está sendo predeterminado. Em outras palavras, inadimplemento é o não pagamento da dívida. O artigo 580 do Código de Processo Civil Brasileiro preceitua sobre o inadimplemento, considerando como inadimplente o devedor que não satisfaz espontaneamente o direito reconhecido pela sentença, ou a obrigação que a lei atribuir à eficácia de título executivo.

Insolvência é a perda total da capacidade de pagamento, típico quadro de “insuficiência patrimonial ou valor referente ao patrimônio do devedor insolvente é inferior ao montante de sua dívida”, (Camargo et al, 2002).

Atualmente, o mercado está cada vez mais competitivo e globalizado, a mídia e os recursos financeiros, principalmente, alteram suas características e normas numa rapidez surpreendente. Observamos, com facilidade, pessoas físicas e jurídicas deparando-se com muitos obstáculos existentes no mercado, entre eles a inadimplência (Camargo et al, 2002).

Ainda segundo Camargo et. al. (2002), considerando que a inadimplência é um fator prejudicial à maioria das empresas, é necessária a análise de suas causas, objetivando com isto, evitar que os índices ora observados se elevem. Dentre os muitos fatores que poderiam justificar os altos índices de inadimplência verificados tanto na indústria como no comércio, o principal é a mudança constante e imprevisível, para a maioria das pessoas, da economia brasileira, que ainda procura um caminho a seguir.

As altas taxas de juros cobradas pelas lojas contribuem para o aumento da inadimplência. Normalmente na compra a prazo, o consumidor acaba pagando juros correspondentes a várias vezes o preço do produto adquirido. As prestações prolongam-se por muito tempo, e o consumidor encontra dificuldades em continuar pagando após alguns meses.

Mas não são apenas os fatores econômicos que podem levar a inadimplência. A falta de planejamento muitas vezes faz com que o consumidor use de forma indiscriminada o cheque pré-datado sem contudo computar esses valores em seu orçamento.

As conseqüências da inadimplência podem ser desastrosas para os dois lados envolvidos: o cliente que tiver seu nome nas listas do SPC ou SERASA não poderá fazer compras a prazo nem abrir conta bancária. Já a loja que vendeu e não recebeu, pode vir a passar por dificuldades financeiras e corre o risco até mesmo de quebrar se tiver um número elevado de clientes inadimplentes. Afinal, as lojas também têm suas contas a pagar.

Outra questão importante quando se trata de inadimplência é como as empresas fazem para tentar receber os pagamentos em atraso. Uma empresa de consultoria em RH descobriu como os departamentos de contas a receber normalmente apresentam dificuldade em lidar com a cobrança de clientes inadimplentes. O problema não é técnico, ou seja, cálculo de juros, multas, descontos, parcelamentos, etc. As pessoas não sabem negociar, detectar o perfil do cliente inadimplente, até onde ir num diálogo, que tom adotar na conversação (formal, ameno, contundente).

Os departamentos de contas a pagar são competentes, mas tratam, no dia-a-dia, com pessoas do outro lado da linha telefônica ou da mesa, que defendem seus interesses, naquele momento traduzidos por postergar ou até não pagar uma compra feita. Conseguir receber é tão importante para a sobrevivência organizacional quanto vender

Um cobrador bem sucedido deve saber como atacar, deve fazer qualquer coisa para obter o seu dinheiro, sempre no limite legal e moral. A realidade é que o cobrador está lidando com seres humanos, não robôs (Blatt, 1999).

Segundo Sebenius (1998), negociação é um processo científico, quando estabelecemos o problema conjunto que deve ser resolvido: criar, reivindicar e sustentar um valor ao longo do tempo; mas se a maneira como esse problema conjunto é resolvido mistura ciência e arte, o processo é muito criativo e oportunista, visto que se está pedindo tudo que é possível obter em determinada situação.

Para Ury (1998), ouvir alguém é a concessão mais barata que há; todos nós temos profunda necessidade de ser compreendidos, e, ao satisfazer essa necessidade, você pode fazer com que a negociação tome outro rumo. Ouvir requer paciência e autodisciplina. Ouvir não é fácil, mas pode ser algo valioso; proporciona uma janela para o pensamento da outra parte. Permite que você

envolva a outra parte em uma tarefa conjunta – entender seu problema, fazendo com que ela fique mais disposta a ouvi-lo.

Todas as empresas têm que lidar com clientes problemáticos. Não somente com o pagador lento, para quem todas as técnicas existentes podem ser exigidas para assegurar o pagamento, como também com o cliente que está em dificuldades financeiras, o qual terá sérias dificuldades para efetuar o pagamento (Blatt, 1999).

Para que o consumidor inadimplente possa retirar o nome das listas de inadimplência, a única forma é a quitação da dívida. Cada instituição tem procedimentos específicos para a exclusão do nome das listas. No entanto, o primeiro passo é verificar o motivo que gerou a inadimplência: título de dívida protestado ou emissão de cheque sem fundo. Em casos de títulos protestados em cartório, a informação é encaminhada às entidades de classe, como Associação Comercial de São Paulo (ACSP), que conta com o Serviço Central de Proteção ao Crédito (SCPC), e Federação Brasileira dos Bancos (Febraban).

### 3. METODOLOGIA

O delineamento escolhido para essa pesquisa é o de estudo de caso, que, segundo Chizzotti (1995), caracteriza-se pela coleta e registro de dados de um caso particular ou vários casos, com o objetivo de organizar um relatório que retrate uma situação em sua complexidade sócio-cultural e revele a multiplicidade de aspectos globais presentes em uma dada situação.

Para Yin (2001), *“um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”*. Segundo o referido autor, para se obter informações para um estudo de caso pode-se pesquisar várias fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Neste estudo, foram utilizadas duas formas básicas de coleta de dados primários, sendo a primeira, uma entrevista estruturada não disfarçada. A segunda forma de coleta foi através de entrevista focal, que consiste em uma conversa informal que segue um conjunto de perguntas (Yin, 2001), ambas junto aos sócios-gerentes da micro empresa estudada.

Especificamente, foi feita uma averiguação da situação em que a empresa envolvida se encontrava antes das ações específicas para aumento da competitividade, tabulando-se dados básicos e significativos, tais como faturamento mensal e número de clientes.

Após a implantação das novas formas para análise de crédito, novamente foram avaliados tais dados, comparando-os com a situação anterior.

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 Panorama geral da empresa estudada

Este estudo envolve uma vídeo locadora, estabelecida na região central do município de Jacareí, estado de São Paulo. Tal empresa encontra-se estabelecida há treze anos, e possui as características a seguir:

## Quadro I – Identificação da Empresa

| Nome da Empresa | Número de Funcionários | Número de Clientes | Horário de Funcionamento                   | Faturamento Médio Mensal |
|-----------------|------------------------|--------------------|--|--------------------------|
| Vídeo Locadora  | 02(dois)               | 4.550              | Das 10:00Hs às 20:00Hs / 6 dias por semana | R\$10.800,00             |

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.2 Forma de atuação

A empresa executa sua atividade principal servindo-se de sistemas informatizados para atendimento de seus clientes. Dispõe de software específico, desenvolvido por empresa terceirizada, que gerencia a carteira de clientes, seu acervo de filmes, além das informações gerenciais básicas, sobre “ranking” dos mais locados por gênero, frequência de clientes, gerenciamento sobre as locações já efetuadas por cada cliente, e controle sobre todo o fluxo de caixa.

No que se refere a novos clientes, a empresa efetua no ato da conquista destes, um simples cadastramento em seu sistema, onde é solicitado para o futuro cliente a apresentação dos documentos pessoais além da comprovação do endereço residencial. No ato da abertura deste cadastro é efetua a consulta ao serviço de proteção ao crédito.

A concessão do crédito em si está implícita no fato de se permitir que o novo cliente leve para seu domicilio fitas de vídeo cassete, *compact disk* de DVD's e de jogos eletrônicos, sob a forma de locação.

#### 4.3 Visão geral do mercado de atuação

No município onde a empresa está sediada existem outras trinta e duas empresas que atuam da mesma forma e que disputam os mesmos consumidores. Todas operacionalizam suas atividades principais praticamente da mesma forma, sendo que nem todas são informatizadas.

Os procedimentos para locação, prazos para devolução e os preços praticados por estas empresas são praticamente iguais, sendo que existe uma pequena variação nos preços das locações daquelas que estão estabelecidas nos bairros da periferia da cidade.

No que se refere ao cadastramento de novos clientes, todas as empresas solicitam do futuro locatário os documentos pessoais, a comprovação de residência e efetuam consulta ao serviço de proteção ao crédito. Em horários em que o referido órgão não disponibiliza as informações tidas como não comerciais, as empresas não efetuam o cadastramento de novos clientes justamente por não disporem do respaldo em relação à segurança no deferimento do crédito.

#### 4.4 Necessidades de mudanças

No decorrer das atividades normais da empresa, notou-se que uma parte considerável dos clientes reclamava do horário de atendimento. Diziam que se o horário de funcionamento fosse maior seria mais cômodo e possivelmente teriam mais tempo para freqüentarem a loja e locarem seus filmes prediletos.

A empresa efetuou informalmente junto aos seus clientes, uma pequena pesquisa onde os funcionários, previamente orientados pelos proprietários, indagavam junto à clientela como o atendimento poderia ser melhorado. Não foi utilizado nenhum tipo de formulário ou feita qualquer anotação, foi uma pesquisa onde apenas se perguntava como se poderia melhorar o atendimento, gerando melhor comodidade.

Constatou-se que mais da metade dos clientes consultados, queixara-se do horário de atendimento, dizendo que a loja fechava muito cedo e que o fato de ela não abrir aos domingos os deixava sem opção, e obrigados a se submeterem a uma programação nem sempre boa na televisão.

#### 4.5 Ações adotadas

Em função da constatação das novas necessidades de parte dos clientes, e também por já terem conhecimento de que o mercado poderia ser mais bem explorado se um diferencial de horário de atendimento fosse criado, os dirigentes da empresa resolveram que iriam estender o horário de funcionamento para o período integral, ou seja, vinte e quatro horas por dia, sete dias na semana.

Na prática houve contratação de novos funcionários, uma divulgação através de mala direta a todos os clientes, além de publicações de propagandas em periódicos locais, informando sobre a mudança de horários.

A rotina de atendimento aos clientes permaneceu a mesma, sendo que por força das circunstâncias fez-se necessária uma nova formalística para a admissão de novos clientes, uma vez que no novo horário não se poderia contar com os órgãos de apoio e proteção ao crédito, ou seja, em horários tidos como não comerciais, aboliu-se a consulta, ficando apenas com os documentos pessoais e a comprovação de endereço.

##### 4.5.1 Conseqüências das mudanças

A princípio julgou-se que a mudança de horário havia sido boa, pois além de satisfazer os anseios dos clientes, notou-se um aumento considerável na conquista de novos clientes, o que era de se esperar, pois até então a empresa passou a ser a única no mercado a atuar em regime de tempo integral.

Era comum novos clientes virem de lugares distantes da cidade, dizendo que aquela era a única opção que eles tinham naquele horário, tarde da noite.

Como conseqüência negativa da mudança observou-se um significativo aumento da inadimplência entre os novos clientes, pois na maioria dos casos, estes novos cadastros eram feitos em horário onde não era mais possível efetuar as consultas de segurança, uma vez que os órgãos de apoio e proteção ao crédito na localidade não disponibilizavam seus serviços em período integral.

##### 4.5.2 Dados comparativos

Ao se implantar o novo horário de trabalho, observou-se um maior número de consumidores interessados em efetuar um cadastramento para poderem locar os filmes junto à empresa.

Desta forma, aumentou-se a base de clientes, pois o diferencial de horário em relação à concorrência facilitou bastante tal situação. Por outro lado, em função da impossibilidade de se fazer as consultas de restrições e segurança, houve uma facilitação do crédito, que sem a devida análise provocou um aumento da inadimplência.

A tabela a seguir demonstra a evolução de tais números:

Quadro II – Alterações iniciais com o novo horário

| Número médio diário de novos clientes |              | Número médio diário de ocorrências de inadimplência |              | Índice de inadimplência sobre os novos clientes |              |
|---------------------------------------|--------------|---|--------------|---|--------------|
| Horário Antigo                        | Horário Novo | Horário Antigo                                      | Horário Novo | Horário Antigo                                  | Horário Novo |
| 5                                     | 14           | 0,2   | 4            | 4,0%  | 28,6%        |

Fonte: dados da pesquisa



#### 4.6 Ação corretiva

Em função de os novos índices de inadimplência observados após a implantação do novo horário de trabalho estarem basicamente concentrados nos novos clientes, que foram angariados sem as devidas consultas de segurança, a empresa optou por uma nova forma de avaliação prévia no cadastramento.

Contratou-se uma consultoria especializada em análise de crédito, a qual orientou a implantação de um processo de análise de crédito para pessoa física, o *Credit Score*.

Na prática, tal consultoria interagiu com a empresa que prestava manutenção no software de gerenciamento da empresa.

A empresa de consultoria serviu-se de uma base histórica sobre créditos problemáticos para elaborar o processo de análise, fazendo as devidas mensurações e atribuindo os diversos pesos na formulação do escore, a fim de traçar o perfil do novo cliente a ser aceito sem as devidas consultas de segurança.

Criaram-se novos campos a serem preenchidos na tela de cadastramento de novos clientes. Perguntas aparentemente sem muita importância como tempo de residência, tempo de trabalho, quantidade de dependentes dentre outras, foram introduzidas em substituição à consulta ao serviço de proteção de crédito.

É importante ressaltar que no horário comercial a empresa passou a utilizar de forma conjunta o novo processo de análise, e a habitual consulta ao serviço de proteção do crédito.

#### 4.7 Nova realidade

Após as devidas alterações na formalística de cadastramento de novos clientes, a empresa orientou seus funcionários sobre a importância do preenchimento correto do formulário no ato do cadastramento. Manteve-se a exigência da apresentação dos documentos pessoais e do comprovante de residência.

O sistema foi ajustado de tal forma, que após o preenchimento do questionário era atribuída uma pontuação automaticamente para o novo cliente, e esta, demonstrada em tela para o funcionário. Com base nesta pontuação é que o funcionário liberava ou não a locação, ou seja, aprovava ou não o crédito para o novo cliente.

Os limites de pontuação foram estabelecidos da seguinte forma:

- até 40 pontos : ficha reprovada
- de 41 a 60 pontos : somente liberada em horário comercial após consultas de restrições.
- de 61 a 80 pontos : liberado no máximo três filmes e ou DVD's na primeira locação.
- de 81 a 100 pontos : liberado sem restrições

#### 4.8 Comparativos após ação corretiva

Tendo em vista o novo procedimento adotado pela empresa para deferir crédito aos novos clientes, observou-se uma significativa mudança em relação aos índices de inadimplência.

A tabela a seguir demonstra a nova realidade após a implantação da análise de risco de crédito através do *Credit Score* :

Quadro III – Alterações nos números de inadimplência

| Número médio diário de novos clientes |                    | Número médio diário de ocorrências de inadimplência |                    | Índice de inadimplência sobre os novos clientes |                    |
|---------------------------------------|--------------------|---|--------------------|---|--------------------|
| Sem o Credit Score                    | Com o Credit Score | Sem o Credit Score                                  | Com o Credit Score | Sem o Credit Score                              | Com o Credit Score |
| 14                                    | 9                  | 4   | 0,3                | 28,6%   | 3,3%               |

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.9 Comparativo de desempenho

Ao avaliarmos os novos números da empresa, podemos observar uma melhora substancial dos dados ao que se refere à inadimplência.

Se a princípio tínhamos uma inadimplência de quatro por cento com uma carga horária de trabalho de sessenta horas semanais, após a mudança de horário para cento e sessenta e oito horas semanais e sem a adoção do uso do *Credit Score*, esta inadimplência subiu para quase vinte e nove por cento.

Após a implantação do citado processo de análise de crédito, a inadimplência entre os novos clientes caiu para pouco mais de três por cento, e isso já no novo horário.

Quadro III - Comparativo da evolução dos índices de inadimplência

| Inadimplência antes das mudanças do horário de trabalho | Inadimplência após as mudanças de horário de trabalho |                           |
|---|---|---------------------------|
|   | Sem o uso do Credit Score                             | Com o uso do Credit Score |
| 4%  | 28,6%   | 3,3%                      |

Fonte: dados da pesquisa

#### 4.10 Relação da inadimplência com competitividade

Após a implantação do processo *Credit Score* a inadimplência entre os novos clientes voltou aos padrões normais e aceitáveis para o negócio, sendo que neste caso criou-se um grande diferencial em relação à concorrência.

O fato de não estar mais dependente das consultas ao serviço de proteção ao crédito para expandir sua base de clientes de forma sadia, nos horários tidos como não comerciais, colocou a empresa numa posição de destaque em seu mercado de atuação, criando uma imagem sem burocracias perante os consumidores.

O reflexo de tal condição está nos novos números da empresa. O ritmo de crescimento empregado em função da aceleração do aumento da base de clientes é bem maior do que o que a própria empresa tinha.

Este crescimento é demonstrado no aumento da base de clientes e do faturamento.

A empresa não dispõe de dados sobre as demais concorrentes, como número de seus clientes ou seu faturamento. O que se tem de concreto é que algumas destas concorrentes, ao saberem do novo horário de funcionamento, também aderiram ao sistema de trabalho em tempo integral, sendo que, depois de pouco tempo voltaram atrás com o argumento de que não compensava em função da inadimplência.

O aumento da competitividade possibilitada pela adoção do novo processo de análise de crédito, não só aumentou o faturamento da empresa, como a tornou um referencial em seu mercado de atuação, além de ter gerado mais quatro empregos diretos conforme o quadro a seguir:

Quadro IV- Comparativo geral dos números antes e depois do Credit Score

| Número de funcionários da empresa |                        | Número de clientes da empresa |                        | Faturamento médio mensal da empresa |                        | Índice de inadimplência da empresa |                        |
|-----------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------|
| Antes do Credit Score             | Depois do Credit Score | Antes do Credit Score         | Depois do Credit Score | Antes do Credit Score               | Depois do Credit Score | Antes do Credit Score              | Depois do Credit Score |
| 02                                | 06                     | 4.550                         | 6.590                  | R\$ 10.800,00                       | R\$ 16.700,00          | 4,0%                               | 3,3%                   |

Fonte: dados da pesquisa

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de consumidores cada vez mais exigentes, as empresas de um modo geral tendem a procurar novos caminhos para continuar competitivas e sobreviver a uma concorrência cada vez mais acirrada.

O segmento econômico que mais gera emprego em nosso país é justamente o que mais sofre com o despreparo de seus dirigentes, o das micro e pequenas empresas. Muitas vezes a falta de informação por parte da grande maioria destes empresários é o fator que os deixa expostos a riscos maiores de insucesso em seus pequenos empreendimentos.

Medidas administrativas simples observadas neste estudo, como a contratação de serviços especializados para a solução de um problema, na maioria das vezes sequer é admitida por grande parte dos microempresários, por um motivo muito simples: falta de informação.

O simples fato de saber que consultores costumam trabalhar de paletó e gravata já é motivo suficiente para inibir uma mera cotação de preços dos serviços, e de imediato pensarem que o custo de tais profissionais é alto. A falta de informação neste caso sequer dá a chance de uma análise da relação custo/benefício para a empresa.

O que se observa de um modo geral, é que existe uma certa tendência a se copiar o que o concorrente faz, praticar os mesmos preços, tomar as mesmas ações, *afinal se “ele” fez é porque dá certo!*

Neste exemplo estudado ficou claro que os concorrentes também tiveram a princípio a mesma atitude, a de estender o horário de atendimento, e que o fizeram à esmo, expondo-se aos riscos da inadimplência, porém acabaram recuando por “não compensar”.

Evidenciou-se também que a ousadia e a inovação sempre serão elementos decisivos para o sucesso de qualquer empreendimento, seja ele de que porte for, e que a experiência já vivida poderá ser sempre aproveitada, desde que, devidamente adaptada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNI, Mauro Tadeu - *Os parâmetros para a decisão do crédito*- São Paulo: Atlas, 1999.

- BLATT, A. *Cobrança por Telefone e Negociação com Inadimplentes*. 1º ed. São Paulo: Nobel, 1999.
- BOGGESS, Willian P. Screen-test Your Credit Risk. In: SMITH, Keith V. *Readings on the Management of Working Capital*. Minnesota: West Publishing Co, 1980
- BORGES, O – *Rating de crédito: Considerações sobre os Modelos*. Jun. 2001. disponível em <http://www.sitenet08.serasa.com.br/institucional.nsf/749194df6dec3bbd832569e50076f7b1/0868C0EBA3A0B83D00256A9B00480825?OpenDocument>
- CAMARGO, S. H. C. R., FARAH, O. E, MARTINELLI, D. *P-Estudo sobre inadimplência e decisões tomadas pelas empresas*, 2002, disponível em:  
[http://www.investsul.com.br/textos\\_academicos/ESTUDO%20SOBRE%20INADIMPL%20ANCIA%20E%20DECIS%20ES%20TOMADAS%20PELAS%20EMPRESAS.pdf](http://www.investsul.com.br/textos_academicos/ESTUDO%20SOBRE%20INADIMPL%20ANCIA%20E%20DECIS%20ES%20TOMADAS%20PELAS%20EMPRESAS.pdf).  
acessado em 06/10/2003.
- CAOUILLE, John B., ALTMAN, Edward I., NARAYANAN, Paul. *Gestão de risco de crédito: o próximo desafio financeiro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CHIZZOTTI, A. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- COUTINHO, L. et al., coords. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico PADCT, 1993
- COUTINHO, L. G., FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas, Papirus, 1995
- CRÉDITO E RISCO, disponível em <http://www.creditoerisco.com.br>
- DEGEN, R.J. e MELLO, A.A.A *O empreendedor – fundamentos da iniciativa empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.
- FAJNZYLBER, F. *Competitividad internacional: evolución y lecciones*, Revista de la CEPAL, n.36 1988
- GITMAN, Lawrence J- *Princípios de Administração Financeira*- São Paulo: Harbra, 1997.
- HOFFMAN, R. *Estatística para economistas*. São Paulo: Pioneira, 1980.
- JANK, M. S. *Economia e gestão dos agronegócios alimentares*, Pioneira, São Paulo, 2000.
- LANDAU, R. *Technological, capital formatio end U.S. competitiveness. International productivity and competitiveness*. New York, Oxford University Press, 1992
- SANDRONI, P – *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller, 1999.
- SEBENIUS, J. *A Arquitetura do Acordo*. Seção: Dossiê. Emp: Univ. HSM Management, mai-jun 1998 – ano 2, Nº8.
- SERASA. Origem da palavra. Disponível em: <http://www.serasa.com.br/guia/04.htm>
- SCHERR, Frederick C. *Modern Working Capital Management*. New Jersey: Prentice Hall, 1989

SILVA, José Pereira da. *Gestão e análise de risco de crédito*. São Paulo: Atlas, 1997.

URY, W. *Muito Além do Não*. Seção: Dossiê. Emp: Univ., mai-jun 1998 – ano 2, N°8.