



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**



**Reginaldo Hertzog Schwanck**

**ANÁLISE DE CRÉDITO CORPORATIVO NAS EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE TELEFONIA  
CELULAR TELET S/A**

Porto Alegre

2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE PROFISSIONAL**

**Reginaldo Hertzog Schwanck**

**ANÁLISE DE CRÉDITO CORPORATIVO NAS EMPRESAS DE  
TELECOMUNICAÇÕES – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DE TELEFONIA  
CELULAR TELET S/A**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner

Porto Alegre

2003

## **AGRADECIMENTOS**

Várias foram as pessoas que me acompanharam durante a realização desta dissertação, com as quais divido os méritos deste trabalho. Em especial, desejo agradecer:

Ao professor orientador Dr. Gilberto de Oliveira Kloeckner, pela iniciativa em buscar, desde o nosso primeiro encontro, traçar objetivos claros que deveriam nortear o meu trabalho, sempre me questionando e me conduzindo à reflexão de forma muito positiva;

Aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelas suas valiosas orientações e contribuições;

Aos colegas da Telet que sempre me apoiaram na condução do estudo, sugerindo formas e métodos na realização do mesmo, em especial, ao Daniel Rubens e Marcelo Martens;

Aos demais colegas com quem convivi durante o curso de Mestrado;

E, principalmente, à Tânia, minha esposa; André, Gustavo e Camila, meus filhos, que me apoiaram durante toda a realização deste trabalho, com paciência, incentivos e muito carinho, sem os quais, talvez, eu não teria tido a força para conclusão desta etapa tão importante em minha vida.

## RESUMO

O processo de análise de crédito para as empresas em geral não é novidade, sobretudo caso considere-se essa prática para o meio bancário. Entretanto, para o segmento de telefonia, que até alguns anos atrás convivia com carência desse serviço, provavelmente, a prática da análise de crédito não possuía a devida importância na gestão do negócio.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo avaliar a atual Política de Crédito Corporativa da Telet S/A, a qual determina que seja analisado crédito dos clientes corporativos que habilitam mais de 10 linhas. O estudo foi desenvolvido avaliando-se os percentuais de inadimplência desse segmento de clientes, de forma que pudessem ser observadas as diferenças existentes entre os clientes que são avaliados o crédito daqueles que não são. Os dados foram extraídos do sistema de *Business Intelligence (BI)* disponível na Telet, sendo que o período estudado foi de janeiro de 2001 a abril de 2002. De modo a atingir o objetivo proposto, os índices de inadimplência foram avaliados de forma segmentada em quatro grupos gerenciais, quais sejam: Ciclos de Faturamento, Tempo de Casa do cliente na base, Regiões de Faturamento e Método de Pagamento.

Os índices de inadimplência foram estudados a fim de ser observado se as diferenças existentes entre as médias analisadas eram estatisticamente significativas, indicando assim, dentre as segmentações, quais apresentavam as maiores e menores semelhanças no comportamento dos pagamentos efetuados, caso fosse feita a opção de alteração do critério.

Como resultado geral deste estudo, pode-se observar que os índices de inadimplência dos clientes que habilitam até 10 linhas são significativamente superiores se comparados aos índices totais da inadimplência, indicando assim que a alteração do critério de análise resultaria em prováveis reduções de perda financeira para a Telet.

## **ABSTRACT**

The process of credit analysis for companies in general isn't new, especially if this procedure is considered for the banking sector. However, for the telephony sector, which until a few years ago experienced lack of this service, most likely the procedure of credit analysis didn't have the due importance in the business management.

In this context, the present paper has the purpose of evaluating the current Corporate Credit Policy of Telet S/A, which determines that the credit for corporate clients that will use more than 10 telephone lines should be analyzed. The study was carried out by evaluating the percentage of default in this segment of clients so that the differences between evaluated and non-evaluated clients could be observed. The data were obtained from the Business Intelligence (BI) system available at Telet, the studied period spanning January 2001 to April 2002. With the intent of meeting the proposed goal, the default rates were assessed in a segmented fashion in four management groups, namely: revenue cycles, client residency time in the base, revenue regions, and payment methods.

The default rates were studied so as to observe if the existent differences among the analyzed means were statistically significant, indicating thus, amongst segmentations, which ones showed the greatest and least similarities in the behavior of payments done, in the event that the option of criterion change was chosen.

As an overall result from this study, it can be observed that the default rates of clients using up to 10 telephone lines are significantly higher if compared to total default rates, indicating thus that a change to the analysis criterion would result in probable reduction of financial loss for Telet.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMO.....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>LISTA DE FIGURAS .....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>LISTA DE TABELAS .....</b>   | <b>9</b>  |
| <br>  |           |
| <b>1 INTRODUÇÃO, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS .....</b> | <b>11</b> |
| <br>  |           |
| <b>2 ASPECTOS RELEVANTES NA CONCESSÃO DO CRÉDITO .....</b>                  | <b>20</b> |
| 2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO CRÉDITO.....                                  | 21        |
| 2.2 ABRANGÊNCIA E UTILIDADE DO CRÉDITO.....                                 | 21        |
| 2.3 CONCEITO E OBJETIVO DA ANÁLISE DE CRÉDITO .....                         | 22        |
| 2.4 ANÁLISE DE CRÉDITO BASEADO EM TÉCNICAS DE JULGAMENTO .....              | 24        |
| 2.4.1 Os c's do crédito .....   | 24        |
| 2.4.2 Fases da análise subjetiva do crédito – pessoas jurídicas .....       | 29        |
| 2.4.3 Protesto e outros desabonos.....                                      | 31        |
| 2.4.4 Convênios e fontes de informação.....                                 | 32        |
| 2.4.5 Agências de informação.....   | 33        |
| 2.4.6 Histórico de pontualidade .....                                       | 33        |
| 2.4.7 Visita as empresas .....  | 34        |
| 2.5 CAPACIDADE ADMINISTRATIVA.....  | 36        |
| 2.5.1 Sócios .....  | 36        |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>2.5.2</b> | <b>Decisões estratégicas da empresa</b> .....   | <b>36</b> |
| <b>2.5.3</b> | <b>Idade e porte da empresa</b> .....   | <b>37</b> |
| <b>2.6</b>   | <b>GARANTIAS</b> .....  | <b>37</b> |
| <b>2.6.1</b> | <b>Garantias pessoais</b> .....   | <b>38</b> |
| <b>2.6.2</b> | <b>Garantias reais</b> .....  | <b>40</b> |
| <b>2.7</b>   | <b>DECISÃO DE CRÉDITO</b> .....   | <b>43</b> |
| <b>2.7.1</b> | <b>Níveis de risco <i>versus</i> retorno</b> .....  | <b>44</b> |
| <b>2.7.2</b> | <b>Limites de crédito</b> .....   | <b>45</b> |
| <b>2.7.3</b> | <b>Rentabilidade do cliente</b> .....   | <b>45</b> |
| <b>3</b>     | <b>A EMPRESA A SER ESTUDADA – TELET S./A.</b> .....   | <b>47</b> |
| <b>3.1</b>   | <b>A COMPANHIA</b> .....  | <b>47</b> |
| <b>3.2</b>   | <b>DESTAQUES DO NEGÓCIO</b> .....   | <b>48</b> |
| <b>3.2.1</b> | <b>Área atrativa</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>3.3</b>   | <b>O MERCADO</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>3.4</b>   | <b>A CONCORRÊNCIA</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>3.5</b>   | <b>A ÁREA DE CRÉDITO NA ESTRUTURA ATUAL</b> .....   | <b>53</b> |
| <b>3.6</b>   | <b>POLÍTICAS DE CRÉDITO</b> .....   | <b>54</b> |
| <b>4</b>     | <b>MÉTODO DE PESQUISA</b> .....   | <b>55</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>SEGMENTAÇÃO POR CICLO DE FATURAMENTO</b> .....   | <b>57</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>SEGMENTAÇÃO POR REGIÃO DE FATURAMENTO</b> .....  | <b>58</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>SEGMENTAÇÃO POR "TEMPO DE CASA"</b> .....  | <b>59</b> |
| <b>4.4</b>   | <b>SEGMENTAÇÃO POR RECEBIMENTO POR MEIO DO DÉBITO<br/>AUTOMÁTICO E CÓDIGO DE BARRAS</b> ..... | <b>60</b> |
| <b>4.5</b>   | <b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....   | <b>60</b> |
| <b>4.5.1</b> | <b>Levantamento dos dados</b> .....   | <b>61</b> |
| <b>4.5.2</b> | <b>Critério de análise de dados</b> .....   | <b>62</b> |
| <b>5</b>     | <b>ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS</b> .....   | <b>63</b> |
| <b>5.1</b>   | <b>QUANTO AOS CICLOS DE FATURAMENTO</b> .....   | <b>64</b> |
| <b>5.1.1</b> | <b>Análise do comportamento dos índices segundo os Ciclos de<br/>Faturamento</b> .....        | <b>67</b> |

|              |   |           |
|--------------|---|-----------|
| <b>5.1.2</b> | <b>Análise de inadimplência até 10 linhas .....</b>   | <b>69</b> |
| <b>5.2</b>   | <b>QUANTO AO TEMPO DE CASA .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>5.2.1</b> | <b>Análise do comportamento dos índices segundo o Tempo de Casa<br/>de cada cliente .....</b> | <b>72</b> |
| <b>5.2.2</b> | <b>Análise da inadimplência até 10 linhas .....</b>   | <b>75</b> |
| <b>5.3</b>   | <b>QUANTO ÀS REGIÕES DE FATURAMENTO.....</b>  | <b>76</b> |
| <b>5.3.1</b> | <b>Análise do comportamento dos índices segundo as Regiões de<br/>Faturamento .....</b>       | <b>78</b> |
| <b>5.3.2</b> | <b>Análise da inadimplência até 10 linhas .....</b>   | <b>81</b> |
| <b>5.4</b>   | <b>QUANTO AOS MÉTODOS DE PAGAMENTO .....</b>  | <b>81</b> |
| <b>5.4.1</b> | <b>Análise do comportamento dos índices segundo os métodos de<br/>pagamento .....</b>         | <b>84</b> |
| <b>5.4.2</b> | <b>Análise da inadimplência até 10 linhas .....</b>   | <b>85</b> |
| <b>6</b>     | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>87</b> |
|              | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>91</b> |
|              | <b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....</b>  | <b>93</b> |
|              | <b>ANEXOS .....</b>   | <b>94</b> |



## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Evolução dos valores faturados para os Clientes Corporativos da Telet .   | 15 |
| Figura 2 – Evolução dos valores faturados para os Clientes Pessoas Físicas da Telet.....   | 15 |
| Figura 3 – C's do Crédito .....  | 26 |
| Figura 4 – Apresentação gráfica da receita marginal ao longo da "vida" do cliente na empresa.....  | 46 |
| Figura 5 – Demonstração gráfica do “market share” de cada Operadora no Estado do Rio Grande do Sul. ....   | 53 |
| Figura 6 – Ciclos de faturamento que apresentam os maiores e menores índices de inadimplência, de acordo com as médias informadas na Tabela 2..... | 66 |
| Figura 7 – Participação de cada ciclo no faturamento da Telet.....   | 67 |
| Figura 8 – Demonstrativo da representatividade de cada método de pagamento sobre o total do faturamento .....                                      | 84 |

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Índices médios de inadimplência segmentada por ciclos de faturamento e por quantidade de linhas obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total, faturado da mesma quantidade de linha (período de jan/2001 a abr/2002).....64
- Tabela 2 – Índices médios de inadimplência segmentada por ciclos de faturamento e por quantidade de linhas obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan/2001 a abr/2002).....65
- Tabela 3 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com os ciclos de faturamento. ....68
- Tabela 4 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência dos Ciclos de faturamento, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.....69
- Tabela 5 – Percentual de participação do índice de inadimplência da quantidade de 1 a 10 linhas em relação ao percentual de inadimplência total. ....69
- Tabela 6 – Índices médios de inadimplência segmentada por tempo de casa e por quantidade de linhas obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado da mesma quantidade de linha (período de jan./2001 a abr./2002) .....70
- Tabela 7 – Índices médios de inadimplência segmentadas por tempo de casa do cliente na Telet obtidos pela divisão do saldo em aberto por

|   |    |
|---|----|
| quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan./2001 a abr./2002).....  | 71 |
| Tabela 8 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com o tempo de casa de cada cliente na base. ....   | 72 |
| Tabela 9 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre os períodos de tempo na base, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.....   | 75 |
| Tabela 10 – Índices médios de inadimplência segmentada por Regiões de faturamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado da mesma quantidade de linha (período de jan./2001 a abr./2002)..... | 76 |
| Tabela 11 – Índices médios de inadimplência segmentada por Regiões de faturamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan./2001 a abr./2002).....           | 77 |
| Tabela 12 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com as Regiões de Faturamento. ....  | 78 |
| Tabela 13 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre as Regiões de faturamento, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.....   | 81 |
| Tabela 14 – Índices médios de inadimplência segmentada por método de pagamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado da mesma quantidade de linha (período de jan./2001 a abr./2002).....    | 82 |
| Tabela 15 – Índices médios de inadimplência segmentada por método de pagamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan./2001 a abr./2002).....              | 83 |
| Tabela 16 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com os métodos de pagamento.....   | 84 |
| Tabela 17 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre os métodos de pagamento, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.....   | 85 |

## **1 INTRODUÇÃO, DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS**

O Plano Real completou em julho/2003 nove anos de vigência. De todos os planos de estabilização econômica implantados na história do Brasil, nos últimos tempos, este foi o que teve mais sucesso na contenção da alta de preços. Para tanto, basta que se compare a inflação acumulada do período de jul./94 a maio/00 que foi de 86,44%, contra a inflação de 111,58% somente dos meses de mai/94 e jun/94<sup>1</sup>, os dois meses que antecederam a implantação do plano. Com a estabilidade da moeda, os consumidores puderam planejar melhor seus orçamentos, e com isso dar fim a anos de demanda reprimida. Nessa linha, houve também uma facilitação na concessão do crédito. Os juros, que até então eram muito elevados, passaram a ser mais atraentes aos consumidores e, com isso, o consumo aumentou.

O resultado foi uma euforia que há muito tempo não se via, em que, de um lado, estavam os consumidores diante de ofertas e de maiores facilidades para realização das compras. Do outro lado, estavam os comerciantes que com a perspectiva de aumento das vendas, vislumbravam maiores lucros e expansão dos negócios. Nesse contexto, se de um lado houve descontrole de gastos por parte dos consumidores, os comerciantes, no afã de aumentar suas receitas, vendiam a crédito sem uma análise mais rigorosa das condições apresentadas pelos clientes (MARTIN, 1997).

---

<sup>1</sup> INPC/IBGE

Entretanto, nesse período, o Plano Real também se deparou com a recessão econômica ocorrida entre os anos de 1997 e 1999, quando o país enfrentou sérios problemas de credibilidade que abalaram a confiança dos credores externos no país, motivados pelas crises da Rússia e da Ásia (BRUM, 2001). Na ocasião, a equipe econômica do governo teve de lançar mão de alguns instrumentos para evitar a volta da inflação, sendo que o principal foi o aumento da taxa de juros. Essa recessão trouxe a queda dos níveis de produção e o conseqüente desaquecimento da economia, trazendo consigo o fantasma do desemprego. Nessa esteira, consumidores que haviam assumido dívidas por conta de compras a prazo, de uma hora para outra, encontraram-se sem emprego e sem renda. Essa constatação pode ser verificada pelo aumento do número de cheques devolvidos pela 2ª vez que, em 1999, atingiu 24 milhões contra 13 milhões ocorridos em 1995, ou seja, um crescimento de 84,62%<sup>2</sup>.

A inadimplência tornou-se um grande problema para o empresariado em geral, motivando em muito que empresas fechassem suas portas e demitissem seus funcionários. Nessa linha, muitos comerciantes reclamaram dos bancos que de forma indiscriminada passaram a disponibilizar talões de cheques a seus clientes, sem ser suficientemente rigorosos na abertura das contas.<sup>3</sup>

Porém, quem seriam os culpados por esta situação? Os bancos, o governo, os comerciantes ou os consumidores? O governo, pelo seu lado, instituiu que a quantidade máxima de folhas de talão de cheques gratuitas fosse de dez, visando com isso diminuir o uso indiscriminado do cheque. Os demais também deveriam fazer a sua parte. Os consumidores planejando melhor suas compras, não gastando nem assumindo dívidas que não tinham certeza que poderiam pagá-las. Os comerciantes, por sua vez, deviam praticar cada vez mais a sua capacidade de negociar. Além disso, deviam preocupar-se em efetuar uma análise melhor elaborada de seu cliente, sendo que, para tanto, existe uma série de métodos já consagrados, como, por exemplo, o *Credit Scoring*, que permite aumentar a eficiência das operações de crédito (SILVA, 2000), reduzindo a inadimplência e, ao

---

<sup>2</sup> SCI/EQUIFAX

<sup>3</sup> Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Invest. (ACREFI)

mesmo tempo, preservando o bom relacionamento entre empresa/cliente. Além disso, os comerciantes devem ter consciência que o processo de crédito se fundamenta na obtenção de informações e na divulgação das mesmas internamente dentro da empresa.

Na verdade, no dia a dia de uma empresa ou de uma instituição financeira, as variáveis *informação x aprovação* são bastante lembradas quando o assunto é concessão de crédito. É prática de mercado ouvir-se esta afirmação: “o conhecimento é inversamente proporcional ao poder de aprovação do crédito”, ou seja, quem mais conhece o tomador do crédito menor poder de aprovação tem. Por este motivo, é fundamental a existência da sinergia entre as áreas de vendas e de crédito, cujo estabelecimento de pré-requisitos mínimos de informação tornam o processo de prospecção mais ágil e seguro, a começar pelo preparo de uma visita ao potencial cliente.

Segundo Schrickel (1997, p. 13), é intrigante constatar que “...não existe análise de crédito certa, porém existe a análise de crédito errada...”, ou que, “...não existe crédito mal dado, existe crédito mal julgado...”, sendo que tal decorre do contínuo aprimoramento e aprendizado da análise de crédito. É praticamente impossível possuir pleno domínio sobre todas as variáveis relacionadas à análise de crédito, uma vez que sempre existirá uma situação nova que não havia acontecido antes. Esta situação nova servirá de aprendizado para casos futuros, já que a prática do dia a dia e a repetição é que tornarão mais rica a experiência adquirida na análise de crédito.

Analisando agora o mercado de telecomunicações sob o aspecto de crédito antes do processo das privatizações ocorrido em 1998, era encontrado um mercado altamente deficitário e carente desse serviço, o que possibilitava a essas empresas, na época, a praticamente escolherem aqueles clientes que melhores condições financeiras possuíam e aí habilitavam o serviço. Atualmente, todo este processo se alterou. Hoje em dia, diariamente, vendedores saem às ruas na busca de identificar e conquistar aqueles clientes de primeira linha, e também, aqueles que até o final do ano de 1998 não tinham acesso a este serviço.

Diante dessa nova realidade que se apresenta, torna-se fundamental a observância de critérios bem definidos de análise de crédito, que visem a reduzir ao mínimo a possibilidade de prejuízo financeiro no futuro.

Na verdade, este estudo visa a exclusivamente analisar o segmento corporativo do mercado de venda de serviço de telefone móvel, pelo motivo de que esse segmento, dentro do mercado de telecomunicações vem demandando uma atenção muito especial por parte de todas as operadoras desse serviço, pela facilidade na abordagem dos clientes e também na divulgação dos serviços oferecidos. Esta situação tem motivado as empresas desse segmento a criarem planos de preços e serviços diferenciados, bem como a venderem aparelhos com preços subsidiados, como forma de atrair cada vez mais os clientes interessados em adquirir um telefone celular.

Na Telet S/A., o faturamento dos clientes corporativos representa atualmente 35% do valor total faturado, com índice de crescimento de 8% a 10% ao mês. Para demonstrar a representatividade do mercado corporativo dentro da Telet, a seguir, serão apresentados os valores faturados nos anos de 2000 e 2001 dos clientes pessoas físicas e corporativos, bem como os níveis de crescimento de ambos onde projeta-se que, até o final do ano de 2002, os valores faturados dos clientes corporativos ultrapassem aqueles das pessoas físicas.

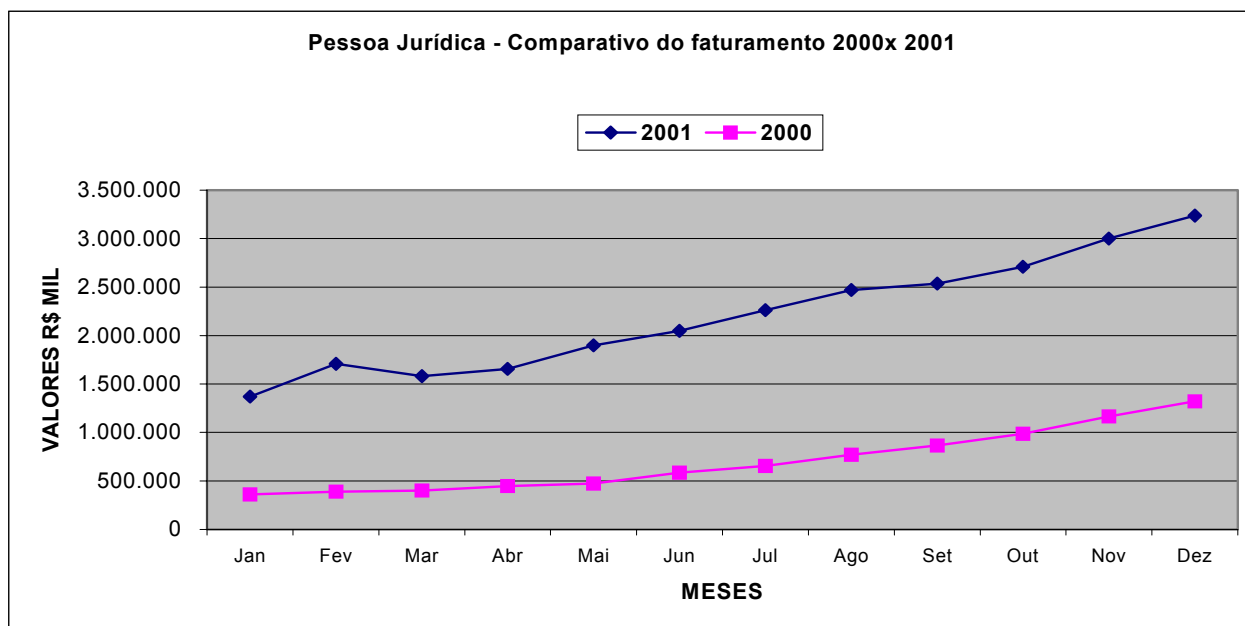


Figura 1 – Evolução dos valores faturados para os Clientes Corporativos da Telet<sup>4</sup>

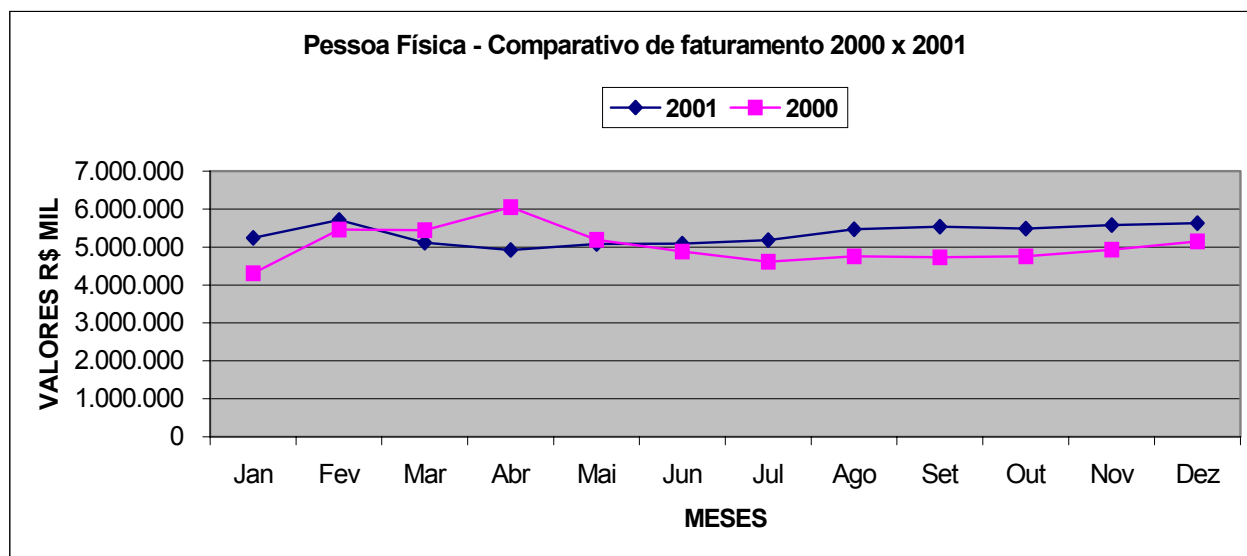


Figura 2 – Evolução dos valores faturados para os Clientes Pessoas Físicas da Telet<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Informações obtidas internamente dentro da Telet

<sup>5</sup> Informações obtidas internamente dentro da Telet



Em razão da representatividade desses clientes conforme apresentado, este estudo focaliza-se exclusivamente no segmento de clientes corporativos em detrimento do segmento de pessoas físicas, mais especificamente, na análise de crédito para clientes corporativos que somente habilitam mais de 10 linhas, uma vez que somente para esse perfil de cliente que é realizada a análise de crédito. Enfim, este estudo terá como objetivo este questionamento, sendo que no final será proposta a alteração ou manutenção dessa política com base na análise numérica dos levantamentos efetuados.

Nesse aspecto, ainda, é importante esclarecer que a Política de Crédito atualmente utilizada pela Telet, determina o seguinte procedimento de crédito quando da habilitação de linhas para clientes corporativos:

É realizada a análise de crédito quando:

- Cliente habilita mais de 10 (dez) linhas;
- Cliente possui menos de 1 (um) ano de atividade;
- Cliente possui alguma restrição de crédito junto às empresas prestadoras de informações restritivas.

Não é realizada análise de crédito quando:

- Cliente habilita menos de 10 (dez) linhas;
- Cliente possui mais de 1 (um) ano de atividade;
- Cliente não possui qualquer restrição de crédito junto às empresas prestadoras de informações restritivas.

A verificação sobre a eficácia dessa segregação, quando da análise de crédito, é o que se espera observar ao final desse estudo.

Na verdade, a administração do risco de crédito nos últimos 20 (vinte) anos, em face do mundo cada vez mais competitivo e globalizado, cujos meios de comunicação e os recursos financeiros migram de mão em mão numa velocidade surpreendente, as empresas e as pessoas deparam-se com um de seus principais limites estratégicos da atualidade, qual seja, a capacidade de negociar.

No Brasil, principalmente, onde até a treze anos atrás a competição entre as empresas era efetuada somente em nível de mercado interno, verificou-se uma grande mudança, uma vez que as empresas passaram a ficar expostas à competição com novos concorrentes do mercado externo, que por possuírem mais conhecimento em seus mercados de atuação, tornaram-se muito mais produtivos, conseguindo assim vender seus produtos e serviços com qualidade e preços mais competitivos e atraentes (SCHRICKEL, 1997).

Nessa conjuntura, muitas empresas preocupam-se tanto em vender que cometem demasiadamente um dos principais pecados capitais na gestão do negócio, que é justamente a falta de uma análise de crédito baseada em métodos científicos, buscando, quando muito, a verificação se o tomador dos recursos possui garantias suficientes, quando o fundamental nesta área seria identificar a capacidade de pagamento no futuro, pois é lá que ocorrerá ou não a solvência.

Diante dessa nova realidade que se apresenta, os conceitos de análise de crédito e negociação devem passar certamente por uma revisão contemplando técnica e postura. O empresário que não buscar se atualizar no segmento de crédito estará comprometendo sua operação, mesmo considerando o tempo em que opera na praça. Atualmente, vive-se em uma fase de “mudança de paradigma”, em que o ponto de referência para o empreendedor considerar como viável determinado negócio está em constante mutação, exigindo uma atenção redobrada e muita visão de futuro, adequada às tendências que a globalização acabou trazendo à realidade (SANTOS, 2000).

Como objetivo geral deste estudo, pretende-se analisar a atual política de Crédito Corporativo da Telet que determina que seja realizada análise de crédito

somente dos clientes que habilitam mais de dez linhas, sendo que, como objetivos específicos, estarão sendo considerados três aspectos:

- Estudar os percentuais de inadimplência dos clientes corporativos através da análise efetuada com quatro segmentações de clientes;
- Analisar os critérios de segmentação utilizados para concessão de crédito às Pessoas Jurídicas;
- Avaliar a necessidade de alteração dos critérios utilizados.

No segundo capítulo, são apresentados os fundamentos teóricos sobre crédito, sua utilidade e importância. São destacadas as fases da análise, as informações que são coletadas e analisadas com relação à empresa, bem como de seus sócios, além, é claro, das garantias que são oferecidas.

No terceiro capítulo, é dado destaque à empresa que está sendo analisada e ao grupo econômico ao qual a mesma faz parte. É ressaltado o mercado de telefonia móvel no estado do Rio Grande do Sul, bem como o aspecto da concorrência. Finalmente, é informado como a Área de Crédito está inserida na estrutura atual da empresa.

No quarto capítulo, é apresentado o método de pesquisa que foi utilizado e a forma para a extração dos dados e suas segmentações. Nesse capítulo, é informado, também, o sistema ao qual as informações foram coletadas.

No quinto capítulo, são relacionados os resultados obtidos com a pesquisa, onde dentro das segmentações escolhidas, indicam-se os índices médios de inadimplência pesquisados e os testes de diferenças de médias. Também, elencam-se algumas sugestões na medida em que forem sendo detectadas situações significativas.

No sexto capítulo, são apresentadas as conclusões gerais deste estudo, onde, de acordo com as segmentações escolhidas, verificam-se as situações que

justificam a alteração de critério atualmente utilizado pela empresa. Nesse capítulo, é destacada a situação atual do sistema BI, sistema este que foi utilizado como fonte de extração dos dados da pesquisa, uma vez que, considerando a gama de informações que o mesmo possui e que poderiam estar sendo utilizadas contra o descaso com que o mesmo está relegado, torna-se uma obrigação desse colaborador dar o seu parecer a respeito da situação atual em que o mesmo se encontra.

## **2 ASPECTOS RELEVANTES NA CONCESSÃO DO CRÉDITO**

A disponibilidade do crédito amplia o poder de consumo da sociedade como um todo, quer sejam a pessoa física, pessoas jurídicas e também os governos. O crédito fornece a essas pessoas meios, por vezes ainda modestos, para comprar casas, carros e bens de consumo, e isto, por sua vez, cria emprego e movimenta a economia. De uma maneira geral, o crédito permite que as empresas cresçam e prosperem. Permite que países, estados e municípios atendam as necessidades que a população possui de escolas, estradas, hospitais, etc.

Para Caouette, Altman e Narayanan (2000), um melhor nível na qualidade das informações sobre risco de crédito ainda não está prontamente disponível, e o estudo acadêmico com maior profundidade acabou de começar. Entretanto, ressaltam os autores que, nesse aspecto, a sociedade moderna está mais bem equipada para trabalhar com esse desafio, uma vez que, por meio da tecnologia da informação, uma incontável quantidade de ferramentas está sendo desenvolvida nos últimos vinte anos, possibilitando coletar, analisar, comparar e interpretar informações de uma forma rápida e segura, facilitando assim a montagem de cenários que auxiliam em muito na formulação e aplicação de políticas de crédito que visem reduzir ao mínimo o risco de perda financeira para as empresas de uma maneira geral.

## 2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DO CRÉDITO

Crédito, dependendo do contexto do qual se esteja tratando, tem vários significados. Num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento. Numa loja de calçados, uma venda a prazo é caracterizada pela entrega da mercadoria (calçados) ao cliente, mediante uma promessa de pagamento, em uma ou mais parcelas, num prazo futuro, definido de comum acordo entre as partes. Em um banco, que tem a intermediação financeira como sua principal atividade, o crédito consiste em colocar à disposição do cliente (tomador de recursos) certo valor sob a forma de empréstimo ou financiamento, mediante uma promessa de pagamento numa data futura. Em uma empresa que atue no mercado das telecomunicações, o crédito é entendido como a colocação à disposição do cliente, de minutos de uso no telefone celular ou fixo de forma antecipada, com a promessa de pagamento da fatura de serviços no futuro.

O crédito é hoje um instrumento tão importante na vida das pessoas e das empresas que já é de certa forma habitual as lojas estabelecerem preços para venda de seus produtos para pagamento em três ou quatro vezes. De uma maneira geral, o crédito para as pessoas físicas possibilita a compra de casas, automóveis, eletrodomésticos, móveis e até mesmo roupas e alimentos. O crédito possibilita-lhes a oportunidade de adquirir tais bens mediante a promessa de que pagarão no futuro. Empresas que necessitam comprar equipamentos ou matéria-prima, igualmente, podem valer-se do crédito como uma forma de acionarem o progresso de suas atividades, gerando impostos e empregos no país, dentre outros benefícios.

## 2.2 ABRANGÊNCIA E UTILIDADE DO CRÉDITO

Dentro de uma concepção mais abrangente, o Crédito pode ser visto como parte integrante do próprio negócio da empresa. É certo que tanto Marketing quanto Crédito se utilizam da informação. Conhecer o cliente é fundamental para orientar o relacionamento mercadológico visando atender as suas necessidades. Um cadastro

de clientes mantido de forma organizada, com qualidade e agilidade nas informações assim como um sistema de análise de crédito ágil e seguro, pode ser um adequado meio para alavancagem de negócios. Áreas de crédito com postura pró-ativa, avaliando empresas e conhecendo a forma como essas empresas operam, podem ser o diferencial para obterem vantagem competitiva.

De uma maneira geral, o crédito assume o papel de facilitador da venda. Tanto no comércio, na indústria como para os prestadores de serviço, o crédito possibilita ao cliente adquirir o bem ou serviço para atender sua necessidade, ao mesmo tempo em que incrementa as vendas do comerciante e do fabricante, assim como disponibiliza a possibilidade da contratação de novos serviços.

O crédito cumpre importante papel econômico e social, a saber:

- possibilita às empresas aumentarem seu nível de atividade;
- estimula o consumo influenciando na demanda;
- ajuda às pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos;
- facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos próprios suficientes.

A tudo isso, entretanto, deve-se acrescentar que o crédito pode tornar empresas ou pessoas físicas altamente endividadas, bem como provocar, dependendo do nível do endividamento, a sua falência.

### 2.3 CONCEITO E OBJETIVO DA ANÁLISE DE CRÉDITO

O principal objetivo da análise de crédito é o de identificar os riscos nas situações de empréstimo, evidenciar conclusões quanto à capacidade de

repagamento do tomador e fazer recomendações relativas a melhor estruturação e tipo de empréstimo a conceder. Segundo Schrickel (1977, p.27):

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

Portanto, uma análise de crédito não é um exercício meramente acadêmico, que visa ao simples cumprimento de uma disposição normativa interna, ou mesmo das recomendações das autoridades monetárias, como no caso das instituições financeiras. Ela tem uma importância crítica na condução das múltiplas atividades das empresas, dentre elas, especificamente, a concessão do crédito.

Seu objetivo é o de chegar a uma decisão e não a de efetuar um mero relatório, ainda que mais ou menos extenso. Os instrumentos específicos de análise são utilizados de acordo com a situação que se tem à frente, porém o objetivo e a lógica são permanentes. Não é a tarefa fácil ou simples, pois há que se tomar uma decisão, dentro de um contexto incerto, em constante mutação, e tendo em mãos um volume de informações nem sempre suficiente quanto ao nível de seu detalhamento.

Pode-se afirmar que a decisão será tanto melhor quanto melhores forem as informações disponíveis. Entretanto, nem sempre isso é possível. Mesmo assim, uma decisão tem que ser tomada, seja positiva (concessão ou deferimento do crédito) ou negativa. Não importa quão complexa seja a análise de crédito colocada para exame e decisão; o importante é que a decisão nesse processo é a parte indispensável no processo.

Tendo em vista a real necessidade do crédito, qualquer pleiteante necessita de uma resposta clara para a partir daí poder posicionar-se adequada e objetivamente. Respostas evasivas, adiamentos intermináveis da resposta, assim como solicitações adicionais infundáveis de informações e detalhes, tudo isso leva ao desgaste e à perda de credibilidade, além de onerar os custos da empresa. Portanto, a discussão



franca, objetiva e profissional da decisão, entre o representante da empresa e o pleiteante de crédito, ainda que a solicitação tenha sido indeferida ou negada, seguramente contribuirá mais para o processo e crédito como um todo, eis que tem o condão de delimitar precisamente as expectativas futuras de parte a parte.

Para Schricker (1977), a atividade de concessão de crédito, entre tantas outras, baseia-se em informações e decisões. As decisões, como já referido, devem ser práticas, exequíveis e claras. Não é razoável emaranhar-se na análise de crédito, tentando viabilizar soluções inviáveis e custosas. O pragmatismo e a política de resultados devem sempre prevalecer sobre qualquer academicismo oneroso e dispensável.

## 2.4 ANÁLISE DE CRÉDITO BASEADO EM TÉCNICAS DE JULGAMENTO

Para realizar a avaliação de riscos sobre concessões de crédito, as empresas em geral recorrem ao uso de duas técnicas de análise: a técnica subjetiva e a técnica objetiva ou estatística (SANTOS, 2000). Neste trabalho, serão aprofundados os estudos na técnica subjetiva de análise, visto que a técnica objetiva é baseada na pontuação de propostas de crédito de acordo com uma fórmula para a avaliação de cada solicitação, levando em conta um conjunto de características que a experiência de cada empresa tem evidenciado como relevantes no seu critério de análise. Como exemplo de um desses sistemas, pode-se citar o “*credit scoring*”, que por sua vez é mais aplicado à análise de crédito das pessoas físicas, desse modo, não sendo objetivo deste estudo.

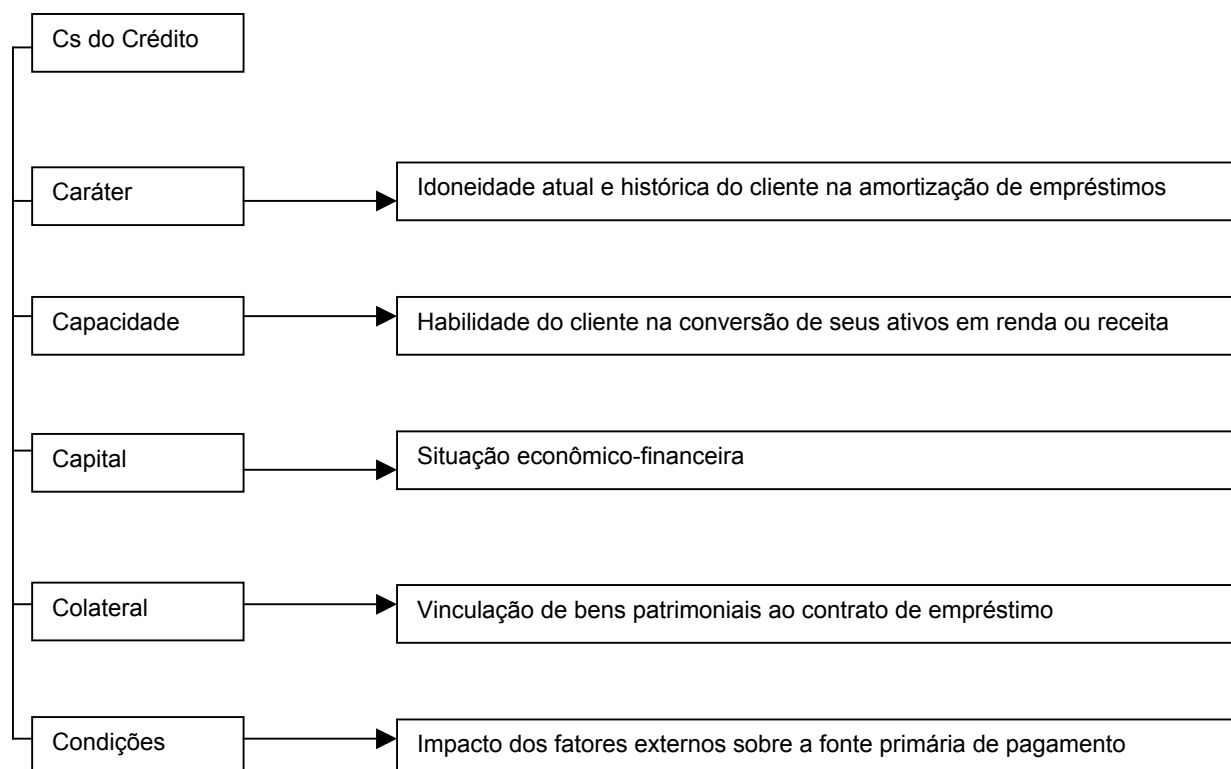
Passa-se, portanto, à conceituação e descrição do processo da análise de crédito subjetiva, baseada em técnicas de julgamento.

### 2.4.1 Os c's do crédito

Por definição, o processo de análise subjetivo do crédito envolve decisões individuais quanto à concessão ou recusa de crédito. Nesse processo, a decisão

baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista quanto à viabilidade da operação de crédito (SANTOS, 2000).

As informações que são necessárias para a análise subjetiva da capacidade financeira dos tomadores são tradicionalmente conhecidas como “C’s do Crédito”: Caráter, Capacidade, Capital, Colateral e Condições.



**Figura 3 – C's do Crédito**

Fonte: Santos (2000, p.45)

#### **a) Caráter:**

Este, na verdade, é o mais importante e crítico “C” em qualquer concessão de crédito, não importando em absoluto o valor da transação. Segundo Berni (1999, p.103), o Caráter “é a forma de agir e reagir da empresa diante de situações adversas”.

Para análise desse critério, o emprestador deve construir um conjunto de informações sobre o tomador, alicerçado na sensibilidade de seus contatos diretos com o mesmo e com o mercado ou segmento social em que o tomador atua. Ele deve reunir o máximo que puder sobre a cultura e hábitos, a maneira de vida, *hobbies* e passatempos, suas associações no universo cultural e profissional,

ambições e posturas éticas familiares, seu profissionalismo e honestidade nos negócios e tudo o mais que o convença (o prestador) de que o tomador tem e terá sempre a honesta intenção de saldar suas obrigações, quaisquer que sejam os eventuais impedimentos ou constrangimentos de momento.

Importante referir que o Caráter, demonstrado por meio do princípio ético da honestidade, não é colocado à prova no momento em que o tomador esteja devidamente empregado recebendo seu salário em dia e com suas contas sob controle, ou também, que a empresa esteja atingindo suas metas de vendas e seu lucro e fluxo de caixa estejam bem equacionados. A rigor, não há necessidade de sacrifícios adicionais quando o fluxo de dinheiro está adequado para satisfazer suas obrigações. Contudo, é no momento de aperto que o Caráter coloca-se à prova, não só em termos de disponibilidade de recursos, como também em relação ao quê e como fazer para contornar as dificuldades.

### ***b) Capacidade***

A renda de pessoas físicas ou a receita das pessoas jurídicas é a denominação da fonte de pagamento e principal referencial para possibilitar a análise da compatibilidade do empréstimo com a capacidade financeira do tomador. Para Santos (2000, p.46), a Capacidade “refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em renda ou receita”.

### ***c) Capital***

O critério Capital é medido pela análise da situação financeira, econômica e patrimonial do cliente, em que é avaliada a composição dos recursos, onde serão aplicados e como serão financiados.

No caso das pessoas jurídicas, as fontes usuais para avaliação do Capital são os demonstrativos contábeis, sendo que para as pessoas físicas o imposto de renda é a principal fonte de avaliação.

Entretanto, ressalta Santos (2000, p.46) que, no Brasil, essas fontes de informações são questionáveis quanto à sua veracidade de informações, sendo que, em muitos casos, as mesmas não refletem a real situação financeira e/ou patrimonial do cliente.

#### ***d) Colateral***

O colateral está associado com a análise da riqueza patrimonial de pessoas físicas e jurídicas (bens móveis e imóveis), considerando a possibilidade futura de vinculação de bens ao contrato de crédito, em casos de perda (parcial ou total) da fonte primária de pagamento. Segundo Berni (1999, p.104), o critério Colateral “vai informar-nos sobre as garantias adicionais que poderão amparar uma linha de crédito”.

Para a realização de uma adequada análise da riqueza patrimonial dos clientes, é fundamental que o analista consiga a abertura da composição patrimonial do cliente, além de identificar a situação dos ativos em termos de liquidez, existência de ônus e valor de mercado (SANTOS, 2000).

#### ***e) Condições***

Este critério de análise tem o objetivo de avaliar o momento atual em que o empréstimo é estudado e está para ser eventualmente concedido, ou seja, transporta-se para o momento presente as discussões eventualmente travadas sobre os demonstrativos econômico-financeiros já defasados há alguns meses, visto que a uma boa ou má condição, tal qual demonstrado nos balanços disponíveis e analisados, pode já não ser a mesma no momento do crédito. Para Schrickel (1997, p.53), as Condições “dizem respeito ao micro e macrocenário em que o tomador de empréstimo está inserido. No caso das empresas, tal cenário é o ramo de atividade e a economia como um todo”.

### **2.4.2 Fases da análise subjetiva do crédito – pessoas jurídicas**

A avaliação subjetiva, baseada na experiência adquirida dos analistas, disponibilidade de informações e qualidade dos controles gerenciais, tem como meta determinar a exposição total de risco de crédito, baseada na realização das seguintes análises:

- análise documental
- análise de idoneidade
- análise do negócio
- análise contábil e financeira

#### ***a) Análise Documental***

Os serviços de análises de documentos objetivam constatar se a documentação que faz parte do cadastro encontra-se em ordem, ao mesmo tempo em que possibilitam uma pré-análise de tais documentos antes mesmo de serem enviados à área de análise de crédito. Basicamente, compreende a verificação da situação legal da empresa e de seus proprietários, sendo que a análise da documentação abaixo relacionada já possibilita a referida validação:

- contrato social/estatuto da empresa e todas as alterações/atas de assembleias
- declaração de imposto de renda da empresa e dos sócios
- comprovantes de identificação dos sócios (RG e CPF)
- contas dos sócios e da empresa (água, luz, telefone, IPTU, etc.)
- cartão do CNPJ

### ***b) Análise de Idoneidade***

Consiste na verificação das informações em empresas especializadas quanto à conduta e grau de idoneidade do cliente no mercado de crédito.

Para as pessoas jurídicas, a idoneidade financeira poderá ser verificada em fontes informacionais de crédito. No Brasil, há algumas empresas que são fornecedoras dessas informações. Elas fornecem sistemas automatizados de pesquisa, restritivos para apuração de ações executivas, protestos, registro de cheques sem fundos, assim como qualquer problema de ordem jurídica que abale o crédito de pessoas físicas e jurídicas.

Para Pereira (2000), a pesquisa de idoneidade financeira do cliente é uma das principais informações analisadas, senão a primeira, na análise de crédito, uma vez que existindo apontamentos negativos e pendentes, enquadrados como relevantes na política de crédito da empresa, a tendência constitui-se na imediata recusa do crédito.

### ***c) Análise do Negócio***

Na análise do negócio, o analista deve ater-se à análise da atividade operacional da empresa, devendo levar em conta os principais fatores internos e externos que podem afetar a geração de caixa da empresa, com a conseqüente obtenção de recursos para poder cumprir com seus compromissos financeiros.

Nesta análise, deve-se observar também a rotatividade dos produtos ou serviços, assim como a avaliação da performance do setor em épocas de estabilidade, crescimento ou recessão da economia.

### ***d) Análise contábil e financeira***

Nesta análise, deve-se efetuar um levantamento da situação econômico-financeira da empresa, com base na qualidade de suas informações contábeis

disponibilizadas nas demonstrações básicas: o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e a demonstração do fluxo de caixa do exercício.

É com base na análise das demonstrações financeiras, que o analista poderá levantar questionamentos importantes do conjunto de informações empresariais do tipo:

- liquidez
- imobilização
- endividamento
- lucratividade
- rentabilidade
- cobertura

### **2.4.3 Protesto e outros desabonos**

Motivado pela falta de pagamento, pela falta de aceite, ou para provocar o vencimento antecipado de um título nos casos de falência, ocorre o protesto. Segundo Silva (2000, p.86), pode-se dizer que o protesto é “uma espécie de prova da falta do devedor perante o credor e passa (ou pode passar) a caracterizar aquele que tem títulos protestados como inadimplente”. Logicamente que, dependendo dos critérios de crédito estabelecidos pelas empresas, um protesto isolado não quer dizer muito, salvo se o seu valor for elevado a ponto de colocar em dúvida a capacidade financeira da empresa para liquidá-lo. Mesmo assim, um grande número de protestos, dependendo dos valores e das datas em que os mesmos ocorreram, bem como do porte da empresa pode representar desorganização administrativa-financeira da mesma.



Nesse aspecto, ainda, deve-se levar em conta, também, a existência de outras ações judiciais que constam contra a empresa. Por exemplo, uma ação na Justiça Civil motivada pela falta de pagamento de impostos. Neste caso, deve-se tentar obter o máximo de informações sobre a mesma, do tipo data da ação, motivo da ação, valores envolvidos, fase do processo, já que a perda de uma ação desse tipo, dependendo da empresa pode representar a sua falência.

#### **2.4.4 Convênios e fontes de informação**

É de fácil entendimento do porquê que uma análise de crédito em uma empresa de Telecomunicações não exige tanto rigorismo em comparação a uma análise de crédito efetuada por um banco. Ou seja, até pela característica da operação que está sendo realizada, no banco é realizado um aprofundamento muito maior em sua análise para a concessão de crédito.

Dentro desse conceito, é relevante, portanto, a busca das referências bancárias de um cliente. Saber desde quando este opera com o banco, se já teve cheque devolvido, se realiza operações de crédito e paga em dia e se possui alguma aplicação, são informações extremamente valiosas para o analista de crédito. Deve-se levar em conta, também, que a existência de qualquer pendência de crédito de um cliente em algum banco, é rapidamente compartilhada com os demais, tornando assim bastante restritivo o crédito desse cliente após essa pendência. Vale destacar, nesse sentido, que o bom relacionamento mantido com os bancos é o diferencial na obtenção dessas informações.

De outro lado, as informações comerciais, igualmente, auxiliam em muito o analista de crédito no momento da elaboração do seu parecer, destacando-se, aqui, informações do tipo há quanto tempo o cliente está comprando, se compra à vista ou a prazo, se costuma renegociar seus títulos, qual o volume das compras realizadas e quando foi a última compra, informações de uma importância ímpar uma vez que se pode presumir que a conduta até então adotada tende muito provavelmente a ser repetida.

Destaca-se, porém, neste aspecto, o cuidado que se deve ter para o tipo de relação existente entre o cliente e o fornecedor, visto que, por vezes, determinados fornecedores podem estar sendo privilegiados quando da realização dos pagamentos. Por exemplo, se estivermos analisando uma indústria de massas e biscoitos, e se, estivermos coletando referências comerciais com um fornecedor de embalagens desse cliente, é bem provável que as mesmas sejam boas, pois se o cliente ficar sem embalagem dificilmente poderá vender os seus produtos. Nesse caso, percebe-se claramente a realização de privilégios nos pagamentos realizados pelo cliente.

#### **2.4.5 Agências de informação**

As principais fontes de informações sobre protestos são os próprios cartórios e os jornais de grande circulação e especializados em matérias econômicas, que divulgam diariamente relações de títulos protestados. Há, também, as empresas e as agências especializadas em registros negativos, que prestam serviços de informação sobre protestos e outras restrições de crédito.

Conforme já brevemente referido no item 2.4.2 “b”, no Brasil, existem duas empresas que mais se destacam no fornecimento dessas informações. Essas empresas, além de fornecerem informações acerca de todo e qualquer registro de protesto e de cheque sem fundos existente contra a empresa, efetuam uma análise prévia de crédito atribuindo um pré-conceito de crédito que auxilia em muito o analista quando da elaboração de seu parecer. Além disto, estas empresas informam, também, a entrada de alguma restrição sobre qualquer cliente que já tenha sido consultado pela empresa cliente.

#### **2.4.6 Histórico de pontualidade**

A pontualidade do cliente no cumprimento de suas obrigações é considerada um fator relevante no seu conceito de crédito. As empresas prestadoras de informações restritivas fornecem as mesmas acerca da pontualidade nos pagamentos efetuados pelas empresas, sendo que em uma análise de crédito de um novo cliente, essa

informação é de extrema importância. Quando a análise de crédito é realizada de uma empresa que já está na base de clientes da Telet, o histórico de pagamento pode ser obtido diretamente pesquisando os próprios pagamentos já efetuados à Telet.

Situações sobre histórico de pagamento existem muitas. Por exemplo, existem empresas novas que pagam com pontualidade para gradativamente terem seu limite de crédito aumentado. Depois, desaparecem e não pagam mais nada. Outras, têm por hábito efetuarem o pagamento de seus títulos em cartório, objetivando maior folga em seu fluxo de caixa e favorecer-se da redução dos encargos de mora, já que o fornecedor tende a cobrar os juros de mercado para os dias de atraso enquanto o cartório cobra juros de 1% ao mês. Entretanto, o critério de pagamento em cartório poderá ter vida curta, pois os fornecedores tenderão a ser mais restritivos ao crédito se a empresa fizer uso freqüente desse expediente.

No entanto, é importante ressaltar que, mesmo o cliente estando em dificuldades financeiras, ele pode não atrasar os pagamentos junto a todos os seus fornecedores, mantendo-se pontual em relação a alguns deles especialmente àqueles em que haja maior dependência para suprimento de matéria-prima ou mesmo para utilizá-los como fontes de referência para consulta de credores. Por este motivo, é salutar que, mesmo o cliente fornecendo algumas referências comerciais, a consulta abranja outras fontes além daquelas mencionadas pelo devedor.

#### **2.4.7 Visita as empresas**

A realização de visitas periódicas às instalações da empresa é um recurso fundamental nas fases da análise e do monitoramento do risco do crédito. Na verdade, para Pereira (2000), as visitas aos clientes cumprem dupla missão: primeiro, permitem o conhecimento mais de perto do cliente e de suas instalações, fornecendo subsídios para oportunidades de negócios e para avaliação de risco; em segundo, porque constituem uma oportunidade para fortalecimento das relações

com o cliente. Conforme Pereira (2000), a visita a cliente ou potencial cliente compreende três fases principais:

***a) O planejamento***

No planejamento, deve-se definir de forma clara o objetivo da visita. Análise do material e informações disponíveis nos arquivos, como, por exemplo, demonstrações financeiras, restrições, produtos da empresa, seus clientes, fornecedores e concorrentes, assim como notícias recentes da empresa ou de seu grupo econômico, são de extrema importância para que se tenha conhecimento, uma vez que ajudam no desenvolvimento das conversações com o cliente, além, é claro, de que surgindo alguma dúvida nessa análise preliminar, na visita ao cliente, a mesma poderá ser esclarecida.

***b) A realização***

Fatores como cumprimento de horário, apresentação e postura pessoal, preparação dos assuntos a serem tratados e das informações e documentos a serem solicitados, além de sinceridade e transparência, devem fazer parte do processo de realização da visita para conquistar a confiança e respeitabilidade do cliente.

***c) O acompanhamento***

Nesse aspecto, deve-se agendar tudo que tenha sido combinado com o cliente para dar respostas ao mesmo, assim como cobrar respostas ou documentos que tenham sido solicitados e que o cliente tenha se comprometido a fornecer.

## 2.5 CAPACIDADE ADMINISTRATIVA

A capacidade administrativa refere-se à habilidade do indivíduo ou grupo de indivíduos de gerir estratégica e operacionalmente os negócios da empresa. A visão estratégica, o potencial de administração, produção e comercialização da empresa fazem parte da análise da capacidade, que pode conter subjetividade e nem sempre é fácil de ser avaliada.

### 2.5.1 Sócios

Quando da análise de crédito de qualquer empresa, é relevante também observar a idoneidade dos sócios que a compõe, pois a conduta e a seriedade que os mesmos dão a seu nome tentarão dar também a sua empresa.

Para essa verificação, o analista deverá verificar, junto às empresas fornecedoras de informações restritivas, sobre a existência ou não de alguma pendência em nome do sócio pela consulta de seu CPF. É importante, também, analisar o imposto de renda dos sócios onde poderá ser verificada a relação dos bens que poderão servir como garantias, além é claro, ser possível, por meio desse instrumento, se ter uma visão econômica sobre o sócio (SILVA, 2000).

### 2.5.2 Decisões estratégicas da empresa

O conhecimento acerca das decisões estratégicas adotadas pela empresa é muito importante para o analista de crédito. Essa visão macro possibilita melhor assimilação dos vários fatores, como, por exemplo, as decisões relativas à atuação no segmento ou em vários outros do mercado (PEREIRA, 2000, p.88).

Nas visitas e entrevistas de crédito, os empresários podem fornecer valiosas informações sobre os efeitos sinérgicos esperados em suas decisões, e que são propiciados em níveis operacional, de investimento, comercial e administrativo. Entretanto, a visão do empresário quanto aos prazos de maturação dos projetos e quanto a sua curva de aprendizado possibilitará ao analista de crédito um exame mais abrangente.

Informações acerca de decisões financeiras da empresa (investimento e financiamento) são importantes para que o analista tenha uma visão integrada das mesmas. Ou seja, numa decisão de crescer, quer seja pela construção de uma nova unidade de produção a partir da compra de uma nova máquina, quer seja pela aquisição de uma nova empresa, ou ainda, pela construção de uma nova empresa, é relevante que se saiba como esse investimento será financiado e como ficará a estrutura de capitais da empresa após a realização desse investimento.

Além disso, deve o analista também obter informações relativas ao macroambiente, no que diz respeito à concorrência e à capacidade do mercado em absorver eventual produção adicional.

### **2.5.3 Idade e porte da empresa**

A análise da idade das empresas propicia importantes informações, de forma que, num conjunto substancial de empresas insolventes, constata-se que a grande maioria das insolvências ocorre até o 5º (quinto) ano de vida da empresa, já que, de cada 10 (dez) novos negócios que são abertos, apenas 3 (três) chegam ao 5º (quinto) ano<sup>6</sup>. Quanto às empresas antigas, percebem-se algumas falências após a mudança ocorrida na administração, isto é, na troca de geração do comando dos negócios.

## **2.6 GARANTIAS**

A maior e mais eficaz garantia de crédito está na sua adequada análise, dando-se ênfase na geração de caixa do tomador. Santos (2000, p.33) define garantia, em seus aspectos de risco, “como a vinculação de um bem ou de uma responsabilidade conversível em numerário que assegure a liquidação do empréstimo”.

---

<sup>6</sup> Revista Veja – edição nº 1745 de 03.04.02

Na verdade, a garantia é uma espécie de segurança adicional e, em alguns casos, a concessão de crédito precisará dela para compensar as fraquezas decorrentes de outros fatores de risco. Esses fatores podem ser de natureza sistemática ou externa à atividade da empresa, podendo ser resultantes de medidas governamentais, concorrenciais, climáticas ou acidentais (ORTOLANI, 2000).

No ramo bancário inclusive, o Banco Central considera a garantia como uma das regras da boa técnica bancária e estabelece que os bancos comerciais, na realização de operações de crédito, devem exigir dos clientes garantias adequadas e suficientes para assegurar o retorno do capital aplicado.

No entanto, ressalta Santos (2000, p.33) que “como regra geral, os profissionais de crédito devem considerar que nenhum empréstimo deva ser concedido exclusivamente em função da garantia, por melhor que seja”. Segundo o autor, ainda, no momento da análise e da concessão do crédito, “o profissional deve ter a convicção de que o crédito foi bem concedido e que não será necessário utilizar a garantia para liquidar o empréstimo”.

### **2.6.1 Garantias pessoais**

As garantias pessoais são aquelas em que não há um bem específico que seja dado em garantia, ou seja, todos os bens que pertencem à pessoa que garante uma obrigação podem vir a assegurar a operação de crédito. Elas são verificadas quando se exige do devedor apenas a promessa de pagamento, contentando-se o credor com a garantia comum que lhe possa dar o patrimônio presente e futuro do devedor ou do garantidor – avalista ou do fiador (SILVA, 2000).

Em decorrência do oferecimento de uma garantia pessoal, o devedor garante o credor com todo seu patrimônio e não com determinado bem específico. Nesse aspecto, no entanto, ressalta-se o contido na Lei 8.009 de 29/03/90, que trata da impenhorabilidade do bem de família, ou seja, quando se tratar de imóvel residencial e que este seja o único imóvel pertencente ao pretendente do crédito, o mesmo é impenhorável e não responderá por qualquer tipo de dívida civil, comercial, fiscal, previdenciária ou de outra natureza.

A garantia pessoal é constituída basicamente sobre o aval e a fiança, conforme a seguir comentado:

#### **a) Aval**

O aval por ser uma garantia solidária ao pagamento de uma dívida, pode ser exigido integralmente do avalista, independentemente de ser cobrado ou não o devedor principal. Segundo Schrickel (1997, p.165), “o aval é uma garantia fidejussória oferecida por um terceiro, que por este ato se torna devedor solidário do devedor principal”.

O aval concretiza-se pela simples assinatura do avalista ou de seu procurador com poderes específicos no título de crédito, sendo que o aval garante apenas o valor que está expresso no mesmo. A lei não exige a assinatura conjunta do marido e mulher para validade no aval. Entretanto, é recomendado a obtenção do aval de ambos, tendo em vista que em caso de execução judicial, o cônjuge que não prestou o aval poderá pedir a exclusão de sua parte nos bens comuns do casal (meação), impedindo que a totalidade dos bens seja penhorada.

#### **b) Fiança**

Segundo Santos (2000, p.36), “é uma garantia pessoal, mediante a qual uma pessoa (fiador) garante, no todo ou em parte, o cumprimento de obrigação que outra pessoa (afiançado/devedor), assumiu com um concessor de financiamento (beneficiário)”.

A fiança para ser válida deve contar com a anuência escrita do outro cônjuge no caso de ser prestada por pessoa casada, sendo que a mesma poderá ser considerada nula, caso esta exigência não seja atendida, mesmo no caso de casamento com separação de bens. Outra característica da fiança é de compreender além do principal e juros, todas as despesas acessórias, como juros de mora, comissão de permanência, multa, despesas judiciais, etc.



Na fiança, poderá haver, também, o denominado “benefício de ordem”, ou seja, o credor deverá acionar primeiro diretamente o devedor e, após, o fiador, salvo se este renunciar a este benefício.

### **2.6.2 Garantias reais**

As garantias reais ocorrem quando, além da promessa de pagamento, o devedor confere ao credor o direito especial de garantia sobre uma coisa ou uma universalidade de coisas móveis ou imóveis. Para Santos (2000, p.37), “as garantias reais se constituem sobre a vinculação de bens tangíveis do tomador, como, por exemplo, veículos, imóveis, máquinas, equipamentos, mercadorias e duplicatas”.

No momento em que é constituída uma garantia sobre um determinado bem, este estará automaticamente comprometido com o contrato de crédito ao qual está vinculado. No momento do vencimento da dívida, caso o devedor não apresente condições de quitá-la, o bem estará a disposição do credor, que poderá, mediante processo, efetuar a venda do mesmo via judicial e assim recuperar o valor do empréstimo. São garantias reais o penhor, a alienação fiduciária, a hipoteca e a anticrese.

#### ***a) Penhor mercantil***

O penhor mercantil é o tipo de garantia real que submete coisa móvel ou mobilizável ao cumprimento de uma obrigação. Santos (2000, p.331) define o penhor mercantil como “um tipo de garantia real que recai sobre bens móveis corpóreos ou incorpóreos, cuja posse deverá ser transferida ao credor, que pode efetuar a venda judicial do bem para liquidar a dívida, da qual o penhor é acessório”.

Entretanto, apesar de ser uma garantia real o penhor mercantil de mercadorias é bastante questionado quanto à sua validade. O certo seria que o credor, ao receber mercadorias ou estoques em penhor, guardasse-os consigo para que sua existência física e sua disponibilidade garantissem o crédito concedido. Essa ressalva tem seu fundamento, uma vez que os bens são quase sempre componentes do estoque de

matérias-primas ou de produtos acabados do cliente, ficando em seu poder para comercialização na atividade diária. Dada essa particularidade, fica caracterizada uma garantia sem qualquer tipo de controle por parte do credor.

Para minimizar este tipo de risco, é atribuído ao cliente o papel do “fiel depositário”, que ao assinar o contrato assume o encargo de guardar e conservar as mercadorias recebidas pelo credor em penhor. No caso da venda ou desaparecimento das mercadorias sem a anuência do credor, ou seja, no caso de se tornar “infidel depositário”, o cliente poderá ser punido com pena de prisão administrativa.

### ***b) Alienação fiduciária***

A alienação fiduciária em garantia transfere ao credor o domínio e a posse indireta da coisa móvel alienada. Ortolani (1999, p.54) define a alienação fiduciária como “aplicáveis a bens móveis, e que dá ao devedor a posse e o uso do bem, mantendo a propriedade com o credor. O devedor, como fiel depositário, tem a responsabilidade de conservar o bem e indenizar o credor por quaisquer danos que o bem sofra”.

A alienação fiduciária difere do penhor mercantil, uma vez que, enquanto o penhor constitui-se em direito real sobre propriedade alheia, a alienação fiduciária importa na transferência da propriedade em si mesma, permanecendo o devedor apenas na posse do bem alienado, como depositário. Além disso, no penhor mercantil, descumprida a obrigação, a coisa é penhorada, avaliada e leiloadada judicialmente para com o produto apurado pagar-se o credor. Já na alienação fiduciária, basta apreender-se judicialmente o bem, sendo possível a sua venda judicial ou extrajudicial, independentemente de avaliação, destinando o seu preço ao pagamento do credor.

Na alienação fiduciária, o bem não incorpora o patrimônio do financiador. A alienação fiduciária é muito utilizada para bens de consumo duráveis, especialmente para automóveis.

### **c) Hipoteca**

A hipoteca é o tipo de garantia real que submete coisa imóvel ou a ela equiparado por lei ao pagamento de uma dívida. Santos (2000, p.40) define a hipoteca como sendo “a vinculação de bens considerados imóveis pelo Código Civil para pagamento de dívida”.

A hipoteca é formalizada por intermédio de instrumento público registrado em Cartório de Registro de Imóveis, e pode ser constituída também sobre aeronaves e embarcações. Ela é considerada uma das melhores garantias, por oferecer menor vulnerabilidade em relação à deteriorização, obsolescência e oscilações de preços. Entretanto, é uma das garantias que apresentam maior grau de trabalho quando de sua preparação, tendo em vista as inúmeras providências que devem ser tomadas para a sua correta formalização.

Cabe destacar que um mesmo bem pode ser hipotecado junto a vários credores simultaneamente, havendo preferência do credor por ordem de registro no cartório. Após a primeira hipoteca, os credores sucessivos não podem promover a venda judicial antes de seu vencimento (da 1ª hipoteca), entendendo-se que o credor da 2ª hipoteca (e as sucessivas, se houver) terá direito sobre o que restar da primeira. Se o preço obtido na venda judicial não for suficiente para pagar a dívida da segunda hipoteca, o seu credor (da 2ª) passará a condição de quirografário.

### **d) Anticrese**

A anticrese difere do penhor em razão de recair sobre coisa imóvel, sendo que enquanto no penhor o credor pode promover a venda judicial, na anticrese pode apenas reter o bem. Silva (2000, p.334) define a anticrese “como um tipo específico de garantia real em que a posse do bem imóvel é transferida ao credor, o qual fica com os rendimentos decorrentes da coisa em garantia, até que a dívida seja paga”.

Sua diferenciação quanto à hipoteca, reside basicamente em função de o devedor permanecer com a posse do bem, enquanto na anticrese há a entrega do bem ao credor.

### ***e) Considerações gerais***

Por se tratar de um assunto especializado do Direito, é recomendável uma interação muito forte entre as áreas de crédito e jurídica quando da preparação de qualquer uma das garantias, visto que o suporte jurídico dará mais segurança à preparação das mesmas.

Na análise de crédito, a principal preocupação é avaliar a condição do cliente quanto à sua capacidade de pagamento, devendo utilizar as garantias somente como uma espécie de reforço para compensar possíveis fraquezas de outros componentes do crédito.

Ao que tudo indica, o aval é a garantia mais simples e fácil de ser constituída, uma vez que necessita apenas da assinatura do avalista no verso do título. Já a hipoteca talvez seja a mais forte, porém mais trabalhosa, mais cara e provavelmente de menor liquidez. Portanto, é parte da função dos profissionais de crédito, buscar a segurança mantendo na medida do possível a praticidade.

## **2.7 DECISÃO DE CRÉDITO**

Escolher uma dentre várias alternativas pode ser entendido como uma tomada de decisão. No dia a dia, todas as pessoas tomam decisões fazendo a opção entre as alternativas que melhor conhecem e dispõem. O processo decisório pode requerer experiência anterior, conhecimento sobre o que está sendo decidido, bem como o uso de métodos, de instrumentos ou técnicas que auxiliam na tomada de decisão, sendo que algumas decisões tomadas todos os dias podem não envolver ganhos ou perdas expressivas e o fato de não se escolher a melhor alternativa pode não trazer conseqüências modificadoras.

Já no campo da administração, no dia a dia, as pessoas tentam cada vez mais fazer o melhor de si, especialmente no campo da gestão do negócio onde um erro pode representar o fim de uma empresa (CAOQUETTE, 2000).

No crédito não é diferente, pois, ao se tomar uma decisão escolhendo uma das alternativas entre emprestar ou não emprestar, haverá um impacto direto sobre o lucro da empresa além, é claro, sobre o relacionamento com o cliente. Schrickel (1997) relata que qualquer ação que está sendo tomada dentro de uma empresa, quer envolva ou comprometa seus recursos, quer em uma conexão com uma operação que envolva riscos, é considerada como um ato de crédito. De outra parte, todo e qualquer ato de crédito implica e requer uma decisão de crédito, que, por sua vez, para ser tomada requer um nível de alçada competente dentro da empresa de acordo com a sua política de crédito internamente definida.

Uma decisão de crédito acertada deve contar com a participação ativa também das demais áreas da empresa, onde a sinergia, bem como o compartilhamento das informações do cliente dentro da empresa, seja difundida da forma mais franca e profissional possível, levará o processo de tomada de decisão de crédito a ser mais tranqüilo e seguro, preservando assim a rentabilidade do cliente e também a continuidade do relacionamento.

### **2.7.1 Níveis de risco *versus* retorno**

Em uma política de crédito quanto mais rigorosos forem seus critérios para seleção de clientes menor poderá ser seu volume de vendas a prazo, podendo inclusive chegar ao extremo de só vender à vista. Entretanto, essa situação pode começar a se modificar na medida em que seus concorrentes sejam mais flexíveis em suas políticas de crédito. O grau de exigência ideal na seleção dos clientes é algo relativamente difícil, já que vender e não receber também levará a empresa à falência.

Portanto, a tomada de decisões de crédito em uma empresa precisa ter uma visão ampla em relação aos clientes, ao lucro adicional no aumento das vendas e ao aumento da inadimplência decorrente da má seleção dos clientes.

Conforme Solomon e Pringle (apud Silva, 2000, p.358), “o objetivo não é maximizar as vendas ou minimizar as perdas com devedores incobráveis. Para

maximizar as vendas, a empresa venderia a prazo a qualquer pessoa; para minimizar as perdas com devedores incobráveis não venderia a ninguém”.

### **2.7.2 Limites de crédito**

Diferentemente de um banco, quando, após a análise de crédito, é atribuído ao cliente um valor financeiro de limite de crédito para o mesmo, nas empresas de telecomunicações, a estipulação de um limite de crédito é feita por meio da atribuição de uma quantidade de linhas que o cliente poderá efetuar a habilitação.

No caso específico da Telet, essa quantidade de linhas após aprovada é controlada de forma manual, realizando-se o abatimento das linhas habilitadas naquela quantidade que foi previamente aprovada.

### **2.7.3 Rentabilidade do cliente**

O termo “rentabilidade do cliente” em uma empresa de telecomunicações está diretamente associado a palavra “minutos de uso” do telefone que o cliente estará utilizando, ou seja, a venda de aparelhos que atualmente realiza-se nas lojas corporativas e agentes autorizados, praticamente não trazem qualquer receita para a Companhia, haja visto o alto percentual de subsídio que é aplicado sobre o produto. Na verdade, a venda de aparelhos visa basicamente possibilitar ao cliente para que no momento da compra da linha, o mesmo já possa fazer uso do serviço de telefonia.

Na análise de rentabilidade do cliente, avaliam-se os custos de aquisição e de retenção do cliente. Nos custos de aquisição, consideram-se os seguintes itens:<sup>7</sup>

- Subsídio do aparelho;
  
- Fistel<sup>8</sup>;

---

<sup>7</sup> Dados obtidos internamente na empresa junto a Área de Marketing

<sup>8</sup> Fundo de Fiscalização das Telecomunicações, instituído pela Lei 9472 de 16/07/97

- Comissões de vendedores e agentes.

Já nos custos de retenção, são considerados os seguintes itens:

- Malas diretas enviadas aos clientes;
- Campanhas de marketing direcionadas;
- Promoções do programa "Viva Claro", que é o programa de fidelização de cliente da Telet.

A seguir, a título ilustrativo, será apresentado graficamente a reta da rentabilidade do cliente corporativo em uma empresa de telecomunicações:

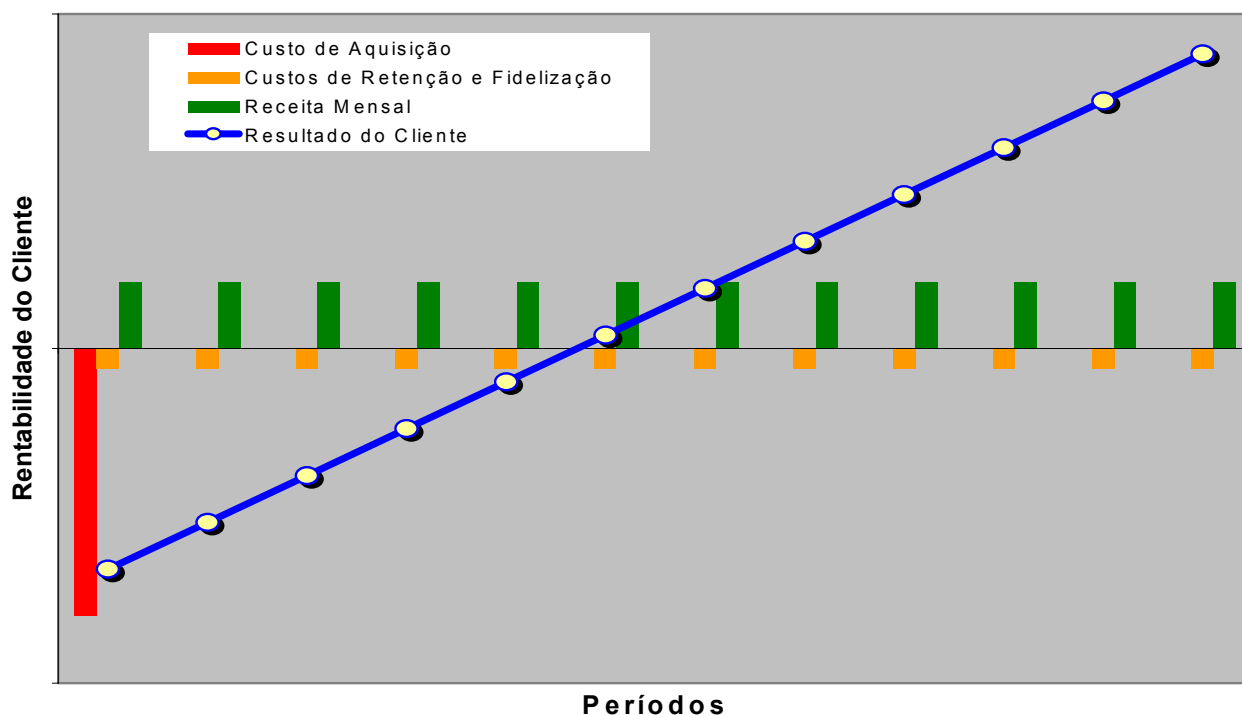


Figura 4 – Apresentação gráfica da receita marginal ao longo da "vida" do cliente na empresa

Fonte: Informações obtidas internamente na empresa, junto à Área de Marketing.

### **3 A EMPRESA A SER ESTUDADA – TELET S./A.**

#### **3.1 A COMPANHIA**

A Companhia Telet S./A. é a empresa concessionária do Serviço Móvel Celular (SMC) na Banda B, Região 6, que compreende o estado do Rio Grande do Sul. A concessão foi obtida em processo licitatório promovido pelo Ministério das Comunicações, tendo sido celebrado o Contrato de Concessão em 14.04.98, com a ANATEL. A Telet opera uma rede totalmente digital, tendo optado pelo padrão Time Division Multiple Access (TDMA), na versão IS 136 do TIA/EIA.<sup>9</sup>

Desde o início, a Telet implantou sua Rede Celular de forma bastante agressiva, de forma que já no lançamento dos serviços estava cobrindo cerca de 50% da população e, ao final do primeiro ano, estava atendendo cerca de 75% da população. Esta era uma estratégia considerada absolutamente necessária para poder competir com a operadora de Banda A (Telefônica), cuja área de cobertura era bastante abrangente, fruto de uma operação que já se estendia por mais de seis anos. Além de uma implantação rápida e cuidadosa da Rede, a Telet estava preocupada com outros aspectos julgados essenciais, tais como inserção em uma abrangente rede de *roaming* nacional e internacional; fixação de uma imagem reconhecida; e, oferta de serviço de elevada qualidade, comparável com os serviços de classe nacional e internacional.

---

<sup>9</sup> Informações obtidas internamente na empresa.



No início, os acionistas da Telet incluíam subsidiárias da TIW<sup>10</sup> e BCI<sup>11</sup>, empresas de reconhecida projeção internacional na área das telecomunicações, principalmente no segmento da Telefonia Móvel Celular. Os acionistas brasileiros, que em bloco detinham o controle da Telet, eram uma subsidiária do Banco do Brasil, oito Fundos de Pensão, entre os quais os maiores do país em patrimônio e um grupo privado, a La Fonte. Também fazia parte do grupo de acionistas uma subsidiária do Citibank (IEII)<sup>12</sup>. Adicionalmente, o BNDESPAR<sup>13</sup> detinha 19,9% do capital em ações preferenciais sem direito a voto. O capital autorizado da Telet em 31.12.98 era de R\$1,5 bilhão, estando hoje integralizados R\$605 milhões.<sup>14</sup>

Atualmente, a Telet integra a *holding* Telecom Américas. Essa *holding* constituiu-se, no segundo semestre de 2001, unindo a Bell Canada Internacional, a América Movil (divisão da Telmex para telefonia móvel) e a norte-americana SBC Communications, sendo que desde o início de suas atividades focou-se no aumento de participação de capital nas 4 (quatro) operadoras de telefonia móvel que já era acionista minoritária, sendo elas a ATL, Americel, Telet e Tess, com o objetivo de conquistar mercado e fortalecimento de suas marcas.

### 3.2 DESTAQUES DO NEGÓCIO

Alguns pontos importantes constituem-se em referencial para o fato de a Telet acreditar que virá a ser uma empresa líder na oferta do SMC<sup>15</sup> na Região 6. Entre eles, pode-se destacar, como segue.

---

<sup>10</sup> Telesystem International Wireless

<sup>11</sup> Bell Canada Internacional

<sup>12</sup> International Equity Investment Inc.

<sup>13</sup> BNDES Participações S/A - BNDESPAR

<sup>14</sup> Informações obtidas internamente na empresa.

<sup>15</sup> Serviço Móvel Celular

### 3.2.1 Área atrativa

A Região 6 constitui-se um mercado atrativo por fatores, tais como nível de desenvolvimento econômico do estado (5ª economia do país, elevado nível de renda, forte inserção da economia do Estado no Mercosul); nível de penetração do SMC era relativamente baixo (na ordem de 5%); baixo valor do ágio pago pela Concessão (1%). Além disso, trata-se de uma região que possui várias cidades com mais de 100.000 habitantes e uma Capital com mais de um milhão de habitantes. O nível do padrão de vida do estado é elevado. Diversas de suas cidades estão colocadas no *ranking* das 50 melhores cidades do país de acordo com os critérios da ONU, publicados em 1998. Entre elas se encontra a primeira colocada (Feliz) e a primeira entre as capitais com mais de um milhão de habitantes.

O estado do Rio Grande do Sul vem se destacando, também, como receptor de grandes investimentos na área industrial, mudando um pouco o perfil do estado até então essencialmente agrícola. Empresas do porte da General Motors e Dell Computers instalaram-se no estado, expandindo suas operações no país e juntando-se a outros grupos locais, tais como Gerdau, Petroquímica Ipiranga e Randon.

## 3.3 O MERCADO

A demanda do mercado de telefonia móvel celular do Rio Grande do Sul constituiu-se um dos principais objetos de análise por parte da Telet. Inúmeros modelos foram ajustados a fim de identificar as variáveis que determinam a demanda de terminais móveis celulares.

Primeiramente, foram realizadas análises de séries temporais de indicadores como, consumo de energia elétrica, arrecadação de ICMS, IDH<sup>16</sup>, população residente, PIB per capita entre outros, de todos os estados do Brasil. Cabe destacar

---

<sup>16</sup> Índice de Desenvolvimento Humano

que os resultados destes estudos exploratórios indicam que a maioria dos modelos elaborados mostra que o mercado de telefonia celular do Estado do Rio Grande do Sul apresenta um comportamento distinto do mercado nacional. Invariavelmente, o estado de São Paulo tem uma forte influência na projeção da demanda do mercado brasileiro, o que aumenta a dificuldade em identificar um modelo razoável que possibilite estimativas plausíveis para o mercado gaúcho.

Ao se comparar o estado do Rio Grande do Sul exclusivamente com estados com atividade econômica similar, como Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Bahia e Santa Catarina, constata-se que o Rio Grande do Sul apresenta um padrão de crescimento adverso aos demais estados, apresentando um crescimento superior a 161% entre os anos de 1996 e 1997, subindo de 121,9 mil para 318,5 mil assinantes de terminais móveis celulares. Em igual período, o restante do país, exceto o Rio Grande do Sul, cresceu apenas 58%.

A tendência projetada para a demanda de telefone celular para o mercado gaúcho está considerando fatos peculiares do estado que distinguem o comportamento do Rio Grande do Sul de outros estados, exceto São Paulo que é um caso à parte no contexto nacional. Dentre estes, destacam-se o fato do mercado gaúcho ser o primeiro a adotar o sistema de transmissão de sinal digital no Brasil, em 1996, e o primeiro a ser privatizado no país.

### 3.4 A CONCORRÊNCIA

Privatizada do sistema Telebrás em 1997, a Celular CRT começou a atuar no Rio Grande do Sul como empresa de celular apesar de toda a sua base humana e tecnológica com forte herança estatal. Em meados de 1998, a empresa recentemente assumida por um grupo espanhol começou a se preparar para o processo de mudança visando competir com o futuro concorrente que estava entrando logo em seguida, a Telet S.A.

Este processo teve três grandes pilares:

- a troca do nome de Celular CRT para Telefônica Celular;
- uma forte campanha de eliminação da lista de espera, que estava em torno de 200.000 nomes;
- troca de aparelhos analógicos por aparelhos digitais.

A troca do nome exigiu, e ainda hoje exige, uma grande quantia de investimentos em marketing institucional. Eliminar o estigma de empresa estatal era a prioridade para a implantação de uma nova marca. Entretanto, ainda hoje, há uma certa confusão entre alguns clientes que se dizem clientes da CRT.

A campanha de eliminação da fila de espera teve um grande sucesso, a tal ponto de que, ao entrar no mercado, a Telet não podia mais contar com demanda reprimida como estratégia de público alvo, e sim começar a batalha por novos clientes juntamente com a empresa já estabelecida.

Já a campanha de troca de celulares analógicos por digitais não teve o mesmo impacto, visto que a Telet, em algumas oportunidades, lançou promoções de troca de aparelhos usados e grandes quantidades de aparelhos analógicos eram utilizados na troca.

Em fevereiro de 1999, a Telet entra no mercado visando buscar novos clientes e os 600.000 clientes que a concorrente possuía. Naquela época, ainda não havia sido introduzido no mercado o celular pré-pago<sup>17</sup>, existindo até então, apenas clientes do celular pós-pago<sup>18</sup>.

Pouco antes da entrada da Telet no mercado, a Telefônica, preocupada com a potencial perda de seus clientes para o novo concorrente, coloca à disposição dos seus clientes pós-pago mais 10 planos de preços novos, a fim de evitar a migração dos seus clientes para o novo concorrente.

---

<sup>17</sup> Serviço móvel celular em que chamadas são cobradas fazendo-se uma operação de débito em um telefone, onde se faz um crédito prévio

<sup>18</sup> Serviço caracterizado pelo pagamento mensal por parte do usuário, da fatura de serviços prestados

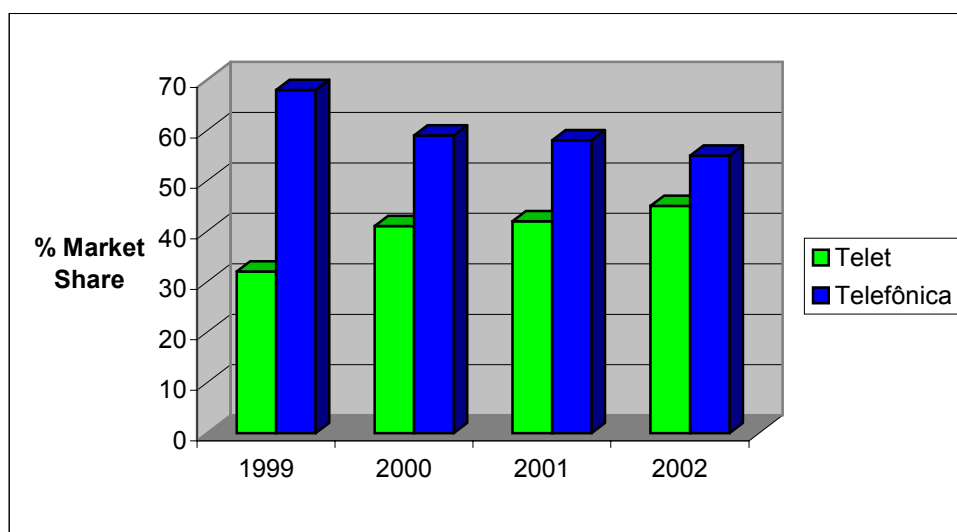
A partir do lançamento da Telet, o processo competitivo assumiu características significativamente fortes. As duas empresas introduziram no mercado quase que simultaneamente o Pré-Pago. O lançamento de novos aparelhos, promoções e serviços aconteciam praticamente no mesmo mês ou semana. As duas empresas começaram então a se posicionar no mercado. A Telefônica lançou uma campanha onde atacava forte a questão da cobertura, um atributo que, para a Telet, ainda era um ponto fraco. Já a Telet, entrou com uma campanha abordando a qualidade das ligações, consolidando o conceito de ligações mais claras.

Já o ano 2000 foi caracterizado pelas fortes campanhas de aquisição de clientes e redução de preço de aparelhos. A estratégia definida pelos acionistas da Telet em 1999, de não subsidiar aparelhos, foi alterada e permitiu um aumento na competição pelos novos clientes.

Contando ainda com a força de sua rede de distribuição, onde estavam as grande redes de varejo do RS (Colombo, Ponto Frio, etc.), a Telefônica manteve a liderança de *Market Share*<sup>19</sup> das novas adições em relação à concorrente, isto é, do total de novos assinantes que eram adquiridos no mercado, durante os anos que passaram, mas indicando uma tendência de possível perda já para o ano 2003 como se pode visualizar na Figura 5.

---

<sup>19</sup> Participação no mercado



**Figura 5 – Demonstração gráfica do “market share” de cada Operadora no Estado do Rio Grande do Sul.**

Fonte: Informações obtidas internamente na empresa, junto à Área de Marketing.

### 3.5 A ÁREA DE CRÉDITO NA ESTRUTURA ATUAL

Desde julho de 2001, motivado por uma decisão estratégica do Grupo Telecom Américas, a Área de Crédito foi transferida da Diretoria de Relacionamento com Clientes para a Diretoria Financeira. Nesta Diretoria, continuou-se a seguir a mesma política de crédito até então existente, porém, agora, com uma equipe um pouco mais reduzida em função dos ajustes do quadro de pessoal, promovidos também em julho de 2001. Vale destacar, ainda, que, até junho de 2001, a Área de Crédito estava lotada no prédio da Rua Alberto Bins enquanto que a Área de Vendas estava lotada no prédio da Rua 24 de Outubro, sendo que, a partir de julho de 2001, foi efetuada a transferência da Área de Vendas para o prédio da Rua Alberto Bins, o que motivou um aumento significativo da sinergia entre as áreas, ou seja, as negociações que até então eram realizadas por telefone, passaram a ser efetuadas diretamente entre as áreas, o que agilizou em muito o andamento dos processos internos de crédito.

### 3.6 POLÍTICAS DE CRÉDITO

Criadas no mês de maio de 2000, as Políticas de Crédito para clientes corporativos na Telet estabeleceram normas e procedimentos para a análise de crédito de Pessoa Jurídica para concessão do serviço móvel celular, equipamentos em comodato e venda de aparelhos. Atualmente, existem 3 (três) Padrões de Processos onde estão detalhadas essas políticas, sendo assim distribuídas:

- PP-DSC – 006 = Política de Crédito – Vendas Corporativas;
- PP-DSC – 007 = Política de Crédito – Alçadas de Aprovação;
- PP-DSC – 008 = Política de Crédito – Critérios a serem Analisados.

As referidas políticas estão sendo anexadas ao presente estudo.

## **4 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente trabalho foi elaborado a partir da análise de índices de inadimplência, em que, através de uma segmentação, foram analisados os referidos percentuais, bem como sua adequação às Políticas de Crédito estabelecidas pelo Grupo Telecom Américas. Pode se classificar essa pesquisa como um estudo de caso de acordo com Yin (2001).

A análise dos percentuais de inadimplência foi efetuada de forma segregada por quantidade de linhas, a fim de que se possa analisar os referidos percentuais, identificando os clientes em que é feita a análise de crédito pelo motivo de que habilitaram mais de dez linhas, daqueles clientes em que não foi feita a análise de crédito, pelo motivo de que os mesmos habilitaram menos de dez linhas.

Dentro das segmentações mais utilizadas pelas áreas internas da Telet S.A., foram selecionadas 4 (quatro) para serem analisadas na realização deste trabalho, sendo elas:

- por ciclo de faturamento;
- por método de pagamento;
- por região de faturamento;



- por "tempo de casa".

Os dados levantados nas bases dessa segmentação, representados nesse estudo pelas variáveis de ciclo de faturamento, método de pagamento, tempo de casa ou região de faturamento, possibilitam uma oportunidade de traçar um perfil da rede de clientes da Telet, bem como melhor entender as necessidades dos consumidores potenciais para utilização dos serviços.

Para Weinstein (1995, p.18), segmentação é o processo de dividir mercados em grupos de clientes com características semelhantes, que provavelmente exibirão comportamento similar. O objetivo da segmentação, é analisar os clientes de forma segregada identificando nichos e oportunidades de forma a possuir uma posição competitiva superior perante a sua concorrência.

A segmentação dos clientes, atualmente, vem se constituindo em novos desafios principalmente para a Área de Marketing, a qual assume compromisso com o lucro a partir da identificação e satisfação das necessidades dos clientes para criação de um composto de marketing adequado a cada segmento.

A segmentação de mercado é um facilitador das estratégias de marketing, uma vez que possibilita a classificação dos clientes em grupos com diferentes necessidades, características ou padrões de comportamento.

Ganhar competitividade pela oferta de serviços de qualidade não significa oferecer elevados níveis de serviço indiscriminadamente para todos os clientes, isto porque recursos podem estar sendo gastos com grupos de clientes que não valorizam tais serviços, o que significa estar tornando o processo mais oneroso, sem que isto seja percebido como um diferencial. Da mesma forma, clientes mais exigentes podem não estar sendo atendidos em suas necessidades de serviço. A segmentação do mercado surge, portanto, como forma de aumentar a efetividade dos serviços oferecidos, direcionando os recursos de forma adequada (KOTLER, 1998).

A seguir, são detalhadas as abrangências dessa segmentação, de forma a tornar mais claro o entendimento sobre cada uma delas.

#### 4.1 SEGMENTAÇÃO POR CICLO DE FATURAMENTO

Com o objetivo de atender uma exigência da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), foi disponibilizado para os clientes 8 (oito) datas diferentes de vencimentos para as faturas de serviço para que, assim, o cliente, no momento da habilitação, possa escolher o vencimento que melhor se adapte à sua disponibilidade financeira.

Esses vencimentos seguem a quatro datas de fechamento de faturamento que estão assim divididas:

- Ciclo 1 = fechamento dia 14 e vencimento dias 28 e 29 de cada mês;
- Ciclo 2 = fechamento dia 28 e vencimento dias 12 e 13 de cada mês;
- Ciclo 3 = fechamento dia 19 e vencimento dias 03 e 04 de cada mês;
- Ciclo 4 = fechamento dia 24 e vencimento dias 08 e 09 de cada mês.

Na verdade, sempre, após cada corte do faturamento, são seguidos alguns passos para garantir que o cliente receba em tempo hábil a fatura para assim poder fazer o pagamento da mesma no respectivo vencimento. Por exemplo, para o ciclo 1, com fechamento no dia 14 de cada mês, são efetuados os seguintes procedimentos:

- dia 14 = fechamento;
- dia 15 = o sistema efetua o cálculo das chamadas;
- dia 16 = é efetuada a conferência das faturas geradas através de amostragem;

- dia 17 = é feita a produção e entregue o arquivo magnético para a empresa Xerox S/A. efetuar a impressão e postagem das contas que possuem mais de 50 (cinquenta) folhas;
- dia 18 e 19 = o *billing*<sup>20</sup> é confirmado e é disponibilizado no sistema a imagem da conta para realização de consultas. São remetidas as demais contas;
- dia 20 = clientes começam a receber as contas para pagamento.

Com essa sistemática de processamento, é possível, com bastante antecedência, disponibilizar a conta de serviço para o cliente conferir suas chamadas e demais serviços utilizados, bem como efetuar o pagamento.

#### 4.2 SEGMENTAÇÃO POR REGIÃO DE FATURAMENTO

A Telet , por opções de controle interno, dividiu o estado do Rio Grande do Sul em 7 (sete) grandes regiões para poder segregar o faturamento de seus clientes, ficando as mesmas assim denominadas:

- POA = abrange somente a cidade de Porto Alegre;
- GPOA = abrange o Litoral, Região Metropolitana, Região Centro-Sul, Vale do Caí, Vale do Paranhana e Vale dos Sinos;
- CAXIAS = abrange a Região das Hortênsias, Nordeste, Norte e Serra;
- SANTA MARIA = abrange a Região Central, Fronteira Oeste, Vale do Rio Pardo e Vale do Taquari;

---

<sup>20</sup> Faturamento

- PASSO FUNDO = abrange a Região do Alto Jacuí, Central, Fronteira Nordeste, Médio Alto Uruguai, Missões, Nordeste, Noroeste Colonial, Norte, Produção e Serra;
- PELOTAS = abrange Região Central e Sul;
- URUGUAIANA = abrange Campanha e Fronteira Oeste.

Com tal segmentação, é possível o acompanhamento dos volumes faturados por região, gerando subsídio para cada gestor avaliar suas metas de acordo com o que havia sido previsto.

Nesse aspecto, também, é importante ressaltar que, por meio dessa segmentação, pode-se avaliar os índices de inadimplência de cada região, fornecendo assim subsídios ao departamento de cobrança quanto à intensidade da atuação de acordo com cada região.

#### 4.3 SEGMENTAÇÃO POR "TEMPO DE CASA"

Nesse levantamento é possível avaliar quais os percentuais de inadimplência dos clientes corporativos de acordo com o tempo de permanência que o mesmo possui na base de assinantes da Telet, assim como avaliar com qual cliente deve-se ter maior atenção, bem como qual o perfil de cliente que acarreta maior ou menor preocupação.

Nessa segmentação, é possível às áreas de marketing e cobrança, por exemplo, avaliarem o perfil de cada cliente e, com isso, segmentar as melhores ações de marketing e abordagens de cobrança de acordo com o tempo de permanência que cada cliente possui na base.

#### 4.4 SEGMENTAÇÃO POR RECEBIMENTO POR MEIO DO DÉBITO AUTOMÁTICO E CÓDIGO DE BARRAS

Nessa segmentação, é possível avaliar os índices de inadimplência dos clientes que efetuam o pagamento da fatura de serviço por meio do débito automático em conta corrente, daqueles clientes que efetuam o pagamento da fatura no caixa de algum banco conveniado.

Com essa segmentação, ainda, é possível avaliar e comprovar os irrelevantes índices de inadimplência dos clientes que autorizam algum banco a, mensalmente, efetuar o débito automático em sua conta corrente da fatura de serviço.

Outro ponto importante que motiva as empresas a incentivarem o débito automático junto à sua base de clientes, é o custo da arrecadação paga ao banco arrecadador. Enquanto o débito automático possui um custo de R\$ 0,30 por título arrecadado, o pagamento efetuado diretamente no caixa do banco custa em torno de R\$ 0,80.

Quanto à modalidade de cobrança através do débito automático, é importante ressaltar que as empresas de serviço, tais como telefonia, energia elétrica e cartão de crédito, possuem uma forte resistência, por parte dos clientes, para a adoção dessa sistemática de pagamento. Essa situação não é vivida, por exemplo, por empresas do tipo televisão por assinatura, pois nessas empresas, todo mês, o valor do débito é o mesmo, já que a mensalidade possui valor fixo. Em uma empresa de telefonia, no entanto, esse valor sofre variação todo mês, o que por si só motiva o cliente a resistir a adoção dessa prática.

#### 4.5 ANÁLISE DE DADOS

A primeira atividade deste trabalho consistiu na coleta dos valores de faturamento de forma segregada por quantidade de linhas. Após, foram coletados

também os valores da inadimplência segregados por linha, sendo em seguida obtidos os índices de inadimplência, seguindo a mesma segregação.

Nessa primeira fase, obteve-se estas informações de forma acumulada e, após, de forma particionada de acordo com a segmentação escolhida, qual seja, por ciclo de faturamento, por recebimento através do débito automático e código de barras, por região de faturamento e por tempo de casa.

A fim de possibilitar uma análise diferenciada, a apuração dos índices de inadimplência foi efetuada de duas formas: numa dividiu-se o valor da inadimplência segregada por quantidade de linha pelo valor total do faturamento de todas as linhas, e na outra, dividiu-se o saldo em aberto por quantidade de linha pelo valor total faturado na mesma quantidade de linha. Feito isso, obteve-se o percentual de inadimplência mês a mês no período de janeiro de 2001 a abril de 2002. Após, foi apurada a média desse percentual de inadimplência durante esse período de 16 (dezesesseis) meses. De posse dessa média, aplicou-se sobre as amostras o teste de diferença entre médias. Em seguida, os dados foram analisados por meio das comparações entre as médias de acordo com as quantidades de linhas e as segmentações escolhidas.

#### **4.5.1 Levantamento dos dados**

Os dados foram extraídos do módulo de *Business Intelligence* (BI) disponível na Telet, sendo que somente foram consideradas informações dos clientes corporativos.

Esses dados foram transferidos para a ferramenta Excel, de forma que possibilitasse a elaboração dos cálculos para apuração dos índices de inadimplência, bem como das médias utilizadas nas análises.

#### 4.5.2 Critério de análise de dados

O teste *t de Student* é utilizado para saber se a diferença entre as médias analisadas é estatisticamente significativa (STEVENSON, 1981). Sendo positivo, sugere-se que as médias das amostras são originadas de populações diferentes. Esse teste é um teste de hipóteses paramétrico, sendo os seus pressupostos os de que as duas variáveis envolvidas provêm de amostras extraídas de populações que tenham distribuição aproximadamente normal e com o mesmo desvio padrão. Assumindo-se tais pressupostos como verdadeiros, a variável “diferença entre as duas médias” resultante pode ser transformada com o propósito de se determinar sua significância estatística.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS**

De acordo com as segmentações escolhidas, neste capítulo, são apresentados e analisados os percentuais médios de inadimplência de acordo com as quantidades de linhas habilitadas dos clientes corporativos, sendo referidos percentuais apresentados de duas formas a fim de possibilitar análises diferenciadas dos mesmos. As formas citadas são:

- Apuração do percentual de inadimplência por quantidade de linhas habilitadas por meio da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo valor total faturado de todas as linhas, e
- Apuração do percentual de inadimplência por quantidade de linhas habilitadas por meio da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo valor total faturado da mesma quantidade de linha.

Após a análise das médias dos percentuais de inadimplência, são analisados, pelo método estatístico, os níveis de semelhança no comportamento dos pagamentos dos clientes que não são realizadas análise de crédito, e também, a semelhança entre aqueles que são analisados crédito com aqueles que não são. Essa análise visa avaliar se a proposta de alteração do critério atual possuiria impacto semelhante para cada uma das segmentações.



De uma maneira geral, nessa análise de resultados, na medida em que são verificadas situações que indiquem a existência de alguma anormalidade, chama-se a atenção sobre a possibilidade de alguma alteração no processo existente atualmente.

## 5.1 QUANTO AOS CICLOS DE FATURAMENTO

De uma maneira geral, pode-se observar que o Ciclo 1, que possui seus vencimentos nos dias 28 e 29 de cada mês, possui os maiores índices de inadimplência em todas as escalas verificadas, sugerindo assim que vencimentos em dias que antecedem o final do mês ocasionam retardamento nos pagamentos. Apresentam-se, na seqüência, as médias de inadimplências nas duas segmentações informadas, apuradas por quantidades de linhas e por ciclo de faturamento:

**Tabela 1 – Índices médios de inadimplência segmentada por ciclos de faturamento e por quantidade de linhas obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total, faturado da mesma quantidade de linha (período de jan/2001 a abr/2002)**

| SEGMENTAÇÕES          | CICLO 1 | CICLO 2 | CICLO 3 | CICLO 4 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1 linhas              | 23,10%  | 5,34%   | 14,83%  | 9,50%   |
| 2 linhas              | 13,16%  | 8,54%   | 9,83%   | 7,39%   |
| 3 linhas              | 10,64%  | 5,70%   | 12,48%  | 6,88%   |
| 4 linhas              | 10,12%  | 6,62%   | 12,64%  | 4,02%   |
| 5 linhas              | 14,42%  | 2,41%   | 10,98%  | 3,68%   |
| Acumulado até 5 L     | 13,23%  | 5,74%   | 12,99%  | 5,97%   |
| 6 linhas              | 9,50%   | 6,80%   | 4,52%   | 2,46%   |
| 7 linhas              | 7,71%   | 8,87%   | 8,92%   | 7,70%   |
| 8 linhas              | 9,61%   | 3,19%   | 12,81%  | 5,88%   |
| 9 linhas              | 14,43%  | 6,56%   | 13,66%  | 3,54%   |
| 10 linhas             | 11,14%  | 2,86%   | 11,99%  | 5,41%   |
| Acumulado de 6 a 10 L | 10,47%  | 5,68%   | 10,07%  | 4,98%   |
| de 1 a 10 linhas      | 11,90%  | 5,79%   | 11,65%  | 5,44%   |
| De 11 a 15 linhas     | 11,01%  | 6,02%   | 4,19%   | 4,30%   |
| De 16 a 20 linhas     | 8,15%   | 2,81%   | 7,67%   | 2,32%   |
| De 21 a 25 linhas     | 8,99%   | 0,40%   | 6,02%   | 3,81%   |
| De 26 a 29 linhas     | 8,38%   | 0,00%   | 15,82%  | 7,44%   |
| Totais até 29 linhas  | 9,31%   | 3,15%   | 7,06%   | 4,92%   |

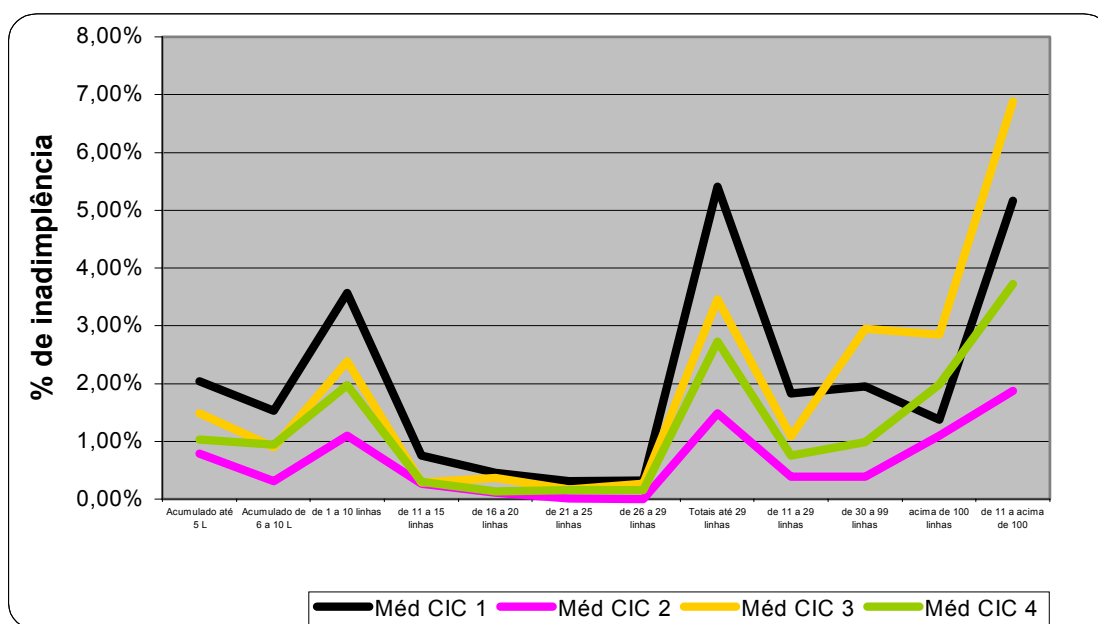
Nota: Ciclo 1 = fechamento dia 14 e vencimento dias 28 e 29 de cada mês  
 Ciclo 2 = fechamento dia 28 e vencimento dias 12 e 13 de cada mês  
 Ciclo 3 = fechamento dia 19 e vencimento dias 03 e 04 de cada mês  
 Ciclo 4 = fechamento dia 24 e vencimento dias 08 e 09 de cada mês

**Tabela 2 – Índices médios de inadimplência segmentada por ciclos de faturamento e por quantidade de linhas obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan/2001 a abr/2002)**

| SEGMENTAÇÕES               | Ciclo 1 | Ciclo 2 | Ciclo 3 | Ciclo 4 |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| 1 linha                    | 0,63%   | 0,38%   | 0,59%   | 0,36%   |
| 2 linhas                   | 0,19%   | 0,17%   | 0,07%   | 0,09%   |
| 3 linhas                   | 0,40%   | 0,14%   | 0,24%   | 0,23%   |
| 4 linhas                   | 0,35%   | 0,09%   | 0,24%   | 0,22%   |
| 5 linhas                   | 0,47%   | 0,02%   | 0,34%   | 0,14%   |
| Acumulado até 5 Linhas     | 2,04%   | 0,79%   | 1,48%   | 1,03%   |
| 6 linhas                   | 0,31%   | 0,05%   | 0,10%   | 0,09%   |
| 7 linhas                   | 0,25%   | 0,09%   | 0,18%   | 0,25%   |
| 8 linhas                   | 0,25%   | 0,03%   | 0,18%   | 0,24%   |
| 9 linhas                   | 0,37%   | 0,12%   | 0,22%   | 0,16%   |
| 10 linhas                  | 0,36%   | 0,02%   | 0,21%   | 0,19%   |
| Acumulado de 6 a 10 Linhas | 1,53%   | 0,31%   | 0,90%   | 0,94%   |
| De 1 a 10 linhas           | 3,57%   | 1,10%   | 2,38%   | 1,97%   |
| De 11 a 15 linhas          | 0,75%   | 0,26%   | 0,29%   | 0,30%   |
| De 16 a 20 linhas          | 0,45%   | 0,11%   | 0,37%   | 0,14%   |
| De 21 a 25 linhas          | 0,31%   | 0,02%   | 0,16%   | 0,16%   |
| De 26 a 29 linhas          | 0,32%   | 0,00%   | 0,26%   | 0,16%   |
| Totais até 29 linhas       | 5,41%   | 1,49%   | 3,46%   | 2,72%   |
| De 11 a 29 linhas          | 1,83%   | 0,39%   | 1,08%   | 0,75%   |
| De 30 a 99 linhas          | 1,95%   | 0,39%   | 2,95%   | 0,99%   |
| Acima de 100 linhas        | 1,38%   | 1,10%   | 2,85%   | 1,98%   |
| De 11 a acima de 100       | 5,16%   | 1,88%   | 6,88%   | 3,72%   |
| Total Geral                | 8,74%   | 2,98%   | 9,26%   | 5,69%   |

Nota: Ciclo 1 = fechamento dia 14 e vencimento dias 28 e 29 de cada mês  
 Ciclo 2 = fechamento dia 28 e vencimento dias 12 e 13 de cada mês  
 Ciclo 3 = fechamento dia 19 e vencimento dias 03 e 04 de cada mês  
 Ciclo 4 = fechamento dia 24 e vencimento dias 08 e 09 de cada mês

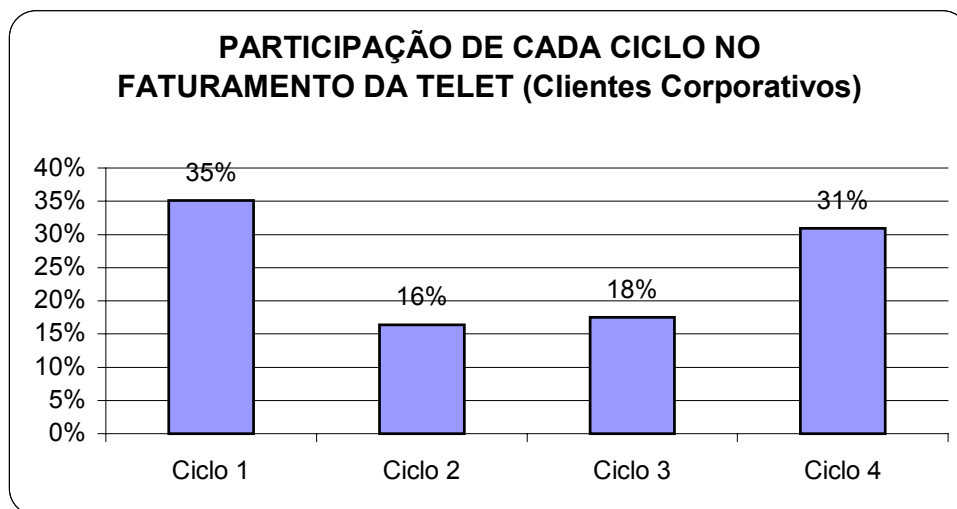
Pela Figura 6, pode-se identificar que o Ciclo 1 apresenta o maior índice de inadimplência na maioria dos casos.



**Figura 6 – Ciclos de faturamento que apresentam os maiores e menores índices de inadimplência, de acordo com as médias informadas na Tabela 2.**

Por outro lado, o Ciclo 2, que possui os vencimentos nos dias 12 e 13 de cada mês, possui os menores índices de inadimplência em todas as escalas verificadas. Já o Ciclo 4, que possui vencimentos nos dias 08 e 09 de cada mês, apresenta, assim como o Ciclo 2, baixos índices de inadimplência, sugerindo que o cliente efetua o pagamento da conta após o recebimento de seu salário, que por sua vez pode ocorrer até o 5º dia útil de cada mês. Essa situação, inclusive, pode ser constatada analisando-se os índices de inadimplência do Ciclo 3, cujos vencimentos ocorrem nos dias 03 e 04 de cada mês. Esse Ciclo apresenta índices menores do que o Ciclo 1, entretanto, superiores se comparados aos Ciclos 2 e 4.

Efetuada uma análise comparando o percentual de inadimplência com os volumes faturados em cada Ciclo de faturamento, encontram-se algumas situações que merecem destaque. Antes, porém, apresenta-se, na Figura 7, a participação de cada ciclo no faturamento da Telet:



**Figura 7 – Participação de cada ciclo no faturamento da Telet.**

Realizando-se uma análise do percentual de inadimplência sobre os volumes de faturamento dos clientes corporativos, constata-se que o Ciclo 2, com o melhor índice de inadimplência, indica o menor volume de faturamento, sendo que essa divergência pode ser entendida como um desconhecimento por parte da empresa dessa situação. Para as vendas futuras, recomenda-se que seja incentivada a adoção do referido ciclo. Nessa análise também é constatado que o Ciclo 1, que apresenta o maior índice de inadimplência, possui também o maior volume de faturamento.

### **5.1.1 Análise do comportamento dos índices segundo os Ciclos de Faturamento**

Para verificação do comportamento do teste dos índices de inadimplência, os dados foram submetidos a uma análise de diferença de médias através do teste *t de student*.

No presente estudo, decidiu-se pela aceitação dos índices de inadimplência com uma margem de erro de 0,05, ou seja, aceita-se a existência de diferença em um intervalo de confiança de 0,95.

**Tabela 3 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com os ciclos de faturamento.**

| CICLOS  | CICLO 1 | CICLO 2 | CICLO 3 | CICLO 4 |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| CICLO 1 | 1       | 0,03    | 0,94    | 0,01    |
| CICLO 2 | 0,03    | 1       | 0,06    | 0,81    |
| CICLO 3 | 0,94    | 0,06    | 1       | 0,78    |
| CICLO 4 | 0,01    | 0,81    | 0,78    | 1       |

Efetuuou-se o teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência dos clientes que habilitaram até 10 linhas entre todos os Ciclos de faturamento (Tabela 3), visando com isso observar a existência de diferença entre os mesmos, a fim de que seja possível analisar se a estratégia de qualquer alteração na política não prejudicaria algum dos Ciclos de forma isolada.

Nessa análise, observa-se que o Ciclo 1 apresenta significativa diferença se comparado aos Ciclos 2 e 4, sendo possível presumir referidas diferenças com uma margem de erro de 0,03 e 0,01 respectivamente. Já em relação ao Ciclo 3, o mesmo apresenta elevado nível de semelhança, uma vez que apresenta uma margem de acerto nessa afirmação de 0,94. O Ciclo 2, por sua vez, apresenta diferenças significativas se comparado aos ciclos 1 e 3. Com relação ao Ciclo 4, o mesmo apresenta elevada semelhança de 0,81. O Ciclo 3 apresenta comportamento semelhante aos Ciclos 1 e 4, com intervalo de confiança nessa afirmação de 0,94 e 0,78 respectivamente. Com relação ao Ciclo 2, o mesmo apresenta diferença significativa, com margem de erro de 0,06. O Ciclo 4 é diferente dos Ciclos 1 e 3 e semelhante ao Ciclo 2.

Todas essas situações de semelhanças e diferenças, na verdade, são reflexos das médias dos índices de inadimplência já comentados e que estão a indicar a adoção de procedimentos diferenciados para cada Ciclo, caso seja feita a opção de alteração do critério.

Buscou-se detectar a existência de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre as quantidades de linhas habilitadas sem realização da análise de crédito daquelas linhas em que são realizadas as análises, como se pode

observar na Tabela 4, sendo que essa quantidade de linhas foi limitada em 29. Nessa análise, os testes sugerem que os clientes do Ciclo 2 são os que apresentam nível de comportamento de pagamento com maiores diferenças se comparado aos demais.

**Tabela 4 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência dos Ciclos de faturamento, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.**

| CICLOS  | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA |
|---------|------------------------|
| CICLO 1 | 0,41                   |
| CICLO 2 | 0,10                   |
| CICLO 3 | 0,18                   |
| CICLO 4 | 0,80                   |

### 5.1.2 Análise de inadimplência até 10 linhas

Ilustra-se, na Tabela 5, como a representatividade da inadimplência de 1 a 10 linhas é elevada se comparada ao total da mesma. Na verdade, essa relação é superior a 40%, demonstrando assim que os maiores problemas no gerenciamento desse índice estão na administração do crédito dos clientes que habilitam até 10 linhas.

Essa situação indica que é recomendável a alteração da Política de Crédito quanto à quantidade de linhas habilitadas que deveriam ser submetidas a uma análise, como forma de se buscar reduzir o nível de perda financeira pela falta de pagamento das contas de serviço.

**Tabela 5 – Percentual de participação do índice de inadimplência da quantidade de 1 a 10 linhas em relação ao percentual de inadimplência total.**

| SEGMENTAÇÃO                    | Média<br>Ciclo 1 | Média<br>Ciclo 2 | Média<br>Ciclo 3 | Média<br>Ciclo 4 |
|--------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Inadimplência de 1 a 10 linhas | 3,57%            | 1,10%            | 2,38%            | 1,97%            |
| Total Geral da Inadimplência   | 8,74%            | 2,98%            | 9,26%            | 5,69%            |
| % de participação              | 40,90%           | 36,98%           | 25,71%           | 34,64%           |

## 5.2 QUANTO AO TEMPO DE CASA

Analisando-se as médias de inadimplência dos clientes corporativos de acordo com as quantidades de linhas e tempo de casa, percebe-se (Tabela 7) que os clientes que habilitam até cinco linhas, durante os três primeiros meses, apresentam uma média de inadimplência elevada, indicando assim a necessidade de um maior rigor na análise de crédito, bem como na melhor seleção desse cliente por parte da Área de Vendas.

A seguir, apresentam-se os índices médios de inadimplência apurados por quantidade de linhas e por tempo de casa de acordo com as 2 segmentações estudadas, quais sejam, dividir o saldo em aberto por quantidade de linhas pelo total faturado da mesma quantidade de linha, e também, dividir o saldo em aberto por quantidade de linhas pelo total faturado.

**Tabela 6 – Índices médios de inadimplência segmentada por tempo de casa e por quantidade de linhas obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado da mesma quantidade de linha (período de jan./2001 a abr./2002)**

| TEMPO DE CASA         | ATÉ 3<br>MESES | DE 3 A<br>6<br>MESES | DE 6 A<br>9<br>MESES | DE 9 A<br>12<br>MESES | DE 12 A<br>15<br>MESES | DE 15 A<br>18<br>MESES | DE 18<br>A 21<br>MESES | DE 21<br>A 24<br>MESES | MAIS<br>DE 24<br>MESES |
|-----------------------|----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 linhas              | 15,89%         | 21,48%               | 11,12%               | 7,89%                 | 7,89%                  | 7,72%                  | 8,89%                  | 7,89%                  | 7,01%                  |
| 2 linhas              | 13,30%         | 3,14%                | 0,72%                | 4,12%                 | 9,65%                  | 2,55%                  | 8,86%                  | 5,06%                  | 8,25%                  |
| 3 linhas              | 10,09%         | 4,81%                | 3,44%                | 5,69%                 | 12,00%                 | 10,71%                 | 10,43%                 | 8,71%                  | 4,59%                  |
| 4 linhas              | 8,02%          | 5,53%                | 4,27%                | 11,38%                | 2,42%                  | 1,60%                  | 4,14%                  | 1,84%                  | 2,74%                  |
| 5 linhas              | 8,58%          | 5,75%                | 7,66%                | 14,06%                | 9,21%                  | 10,62%                 | 1,77%                  | 5,34%                  | 2,31%                  |
| Acumulado até 5 L     | 10,61%         | 12,94%               | 5,81%                | 7,79%                 | 9,56%                  | 6,63%                  | 6,92%                  | 6,39%                  | 5,91%                  |
| 6 linhas              | 5,58%          | 8,91%                | 2,84%                | 4,23%                 | 1,95%                  | 3,19%                  | 3,36%                  | 4,84%                  | 1,89%                  |
| 7 linhas              | 5,78%          | 3,46%                | 5,47%                | 5,26%                 | 1,42%                  | 1,85%                  | 4,01%                  | 6,01%                  | 3,61%                  |
| 8 linhas              | 10,12%         | 6,53%                | 6,61%                | 4,22%                 | 3,06%                  | 1,88%                  | 3,01%                  | 3,35%                  | 1,17%                  |
| 9 linhas              | 8,06%          | 3,30%                | 6,09%                | 9,47%                 | 21,11%                 | 4,39%                  | 6,82%                  | 5,69%                  | 0,82%                  |
| 10 linhas             | 12,21%         | 3,22%                | 2,10%                | 4,28%                 | 4,07%                  | 3,63%                  | 0,00%                  | 1,38%                  | 3,06%                  |
| Acumulado de 6 a 10 L | 8,36%          | 4,51%                | 5,30%                | 8,43%                 | 14,52%                 | 2,85%                  | 3,67%                  | 6,79%                  | 2,10%                  |
| de 1 a 10 linhas      | 9,56%          | 5,69%                | 5,71%                | 8,41%                 | 11,38%                 | 5,70%                  | 5,96%                  | 6,51%                  | 4,85%                  |
| De 11 a 15 linhas     | 9,83%          | 5,28%                | 2,83%                | 8,96%                 | 4,83%                  | 2,06%                  | 4,16%                  | 7,73%                  | 2,69%                  |
| De 16 a 20 linhas     | 5,94%          | 4,58%                | 4,17%                | 7,38%                 | 4,52%                  | 1,01%                  | 2,89%                  | 0,00%                  | 1,20%                  |
| De 21 a 25 linhas     | 6,96%          | 0,83%                | 7,93%                | 1,98%                 | 6,25%                  | 6,18%                  | 4,58%                  | 0,00%                  | 0,00%                  |
| De 26 a 29 linhas     | 8,24%          | 7,65%                | 2,91%                | 0,00%                 | 0,00%                  | 0,00%                  | 0,00%                  | 0,00%                  | 5,41%                  |
| Totais até 29 linhas  | 8,19%          | 4,22%                | 9,39%                | 9,03%                 | 4,29%                  | 2,82%                  | 3,46%                  | 2,31%                  | 2,40%                  |

**Tabela 7 – Índices médios de inadimplência segmentadas por tempo de casa do cliente na Telet obtidos pela divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan./2001 a abr./2002)**

| TEMPO DE CASA            | ATÉ 3<br>MESES | DE 3 A<br>6<br>MESES | DE 6 A<br>9<br>MESES | DE 9 A<br>12<br>MESES | DE 12 A<br>15<br>MESES | DE 15 A<br>18<br>MESES | DE 18 A<br>21<br>MESES | DE 21 A<br>24<br>MESES | MAIS<br>DE 24<br>MESES |
|--------------------------|----------------|----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| 1 linhas                 | 0,64%          | 0,22%                | 0,11%                | 0,21%                 | 0,26%                  | 0,43%                  | 0,51%                  | 0,88%                  | 0,66%                  |
| 2 linhas                 | 0,16%          | 0,03%                | 0,00%                | 0,08%                 | 0,17%                  | 0,04%                  | 0,24%                  | 0,09%                  | 0,37%                  |
| 3 linhas                 | 0,54%          | 0,19%                | 0,08%                | 0,12%                 | 0,30%                  | 0,15%                  | 0,23%                  | 0,25%                  | 0,20%                  |
| 4 linhas                 | 0,44%          | 0,22%                | 0,10%                | 0,18%                 | 0,11%                  | 0,04%                  | 0,15%                  | 0,04%                  | 0,06%                  |
| 5 linhas                 | 0,41%          | 0,29%                | 0,20%                | 0,19%                 | 0,11%                  | 0,13%                  | 0,03%                  | 0,05%                  | 0,09%                  |
| Acumulado até 5 L        | 2,20%          | 0,95%                | 0,49%                | 0,77%                 | 0,94%                  | 0,79%                  | 1,16%                  | 1,31%                  | 1,38%                  |
| 6 linhas                 | 0,20%          | 0,17%                | 0,09%                | 0,12%                 | 0,07%                  | 0,05%                  | 0,03%                  | 0,05%                  | 0,02%                  |
| 7 linhas                 | 0,18%          | 0,10%                | 0,10%                | 0,17%                 | 0,12%                  | 0,03%                  | 0,08%                  | 0,14%                  | 0,05%                  |
| 8 linhas                 | 0,34%          | 0,18%                | 0,19%                | 0,10%                 | 0,11%                  | 0,05%                  | 0,05%                  | 0,06%                  | 0,01%                  |
| 9 linhas                 | 0,26%          | 0,08%                | 0,19%                | 0,22%                 | 0,30%                  | 0,08%                  | 0,15%                  | 0,33%                  | 0,04%                  |
| 10 linhas                | 0,47%          | 0,08%                | 0,04%                | 0,14%                 | 0,14%                  | 0,10%                  | 0,00%                  | 0,06%                  | 0,08%                  |
| Acumulado de 6 a<br>10 L | 1,46%          | 0,62%                | 0,61%                | 0,75%                 | 0,73%                  | 0,32%                  | 0,32%                  | 0,64%                  | 0,20%                  |
| De 1 a 10 linhas         | 3,66%          | 1,57%                | 1,10%                | 1,52%                 | 1,67%                  | 1,11%                  | 1,48%                  | 1,95%                  | 1,58%                  |
| De 11 a 15 linhas        | 0,86%          | 0,34%                | 0,16%                | 0,32%                 | 0,37%                  | 0,17%                  | 0,09%                  | 0,49%                  | 0,35%                  |
| De 16 a 20 linhas        | 0,30%          | 0,17%                | 0,17%                | 0,36%                 | 0,31%                  | 0,08%                  | 0,19%                  | 0,00%                  | 0,04%                  |
| De 21 a 25 linhas        | 0,28%          | 0,04%                | 0,20%                | 0,05%                 | 0,10%                  | 0,30%                  | 0,26%                  | 0,00%                  | 0,00%                  |
| De 26 a 29 linhas        | 0,31%          | 0,15%                | 0,07%                | 0,00%                 | 0,00%                  | 0,00%                  | 0,00%                  | 0,00%                  | 0,23%                  |
| Totais até 29 linhas     | 5,41%          | 2,27%                | 1,70%                | 2,26%                 | 2,45%                  | 1,66%                  | 2,02%                  | 2,44%                  | 2,20%                  |
| De 11 a 29 linhas        | 1,75%          | 0,70%                | 0,60%                | 0,74%                 | 0,78%                  | 0,55%                  | 0,54%                  | 0,49%                  | 0,62%                  |
| De 30 a 99 linhas        | 1,73%          | 0,68%                | 0,58%                | 1,28%                 | 0,87%                  | 0,87%                  | 0,17%                  | 2,01%                  | 0,46%                  |
| Acima de 100 linhas      | 1,18%          | 2,44%                | 0,87%                | 3,05%                 | 2,05%                  | 0,32%                  | 0,79%                  | 1,19%                  | 0,00%                  |
| De 11 a acima de<br>100  | 4,66%          | 3,82%                | 2,05%                | 5,06%                 | 3,70%                  | 1,73%                  | 1,50%                  | 3,69%                  | 1,08%                  |
| Total Geral              | 8,32%          | 5,39%                | 3,16%                | 6,58%                 | 5,37%                  | 2,84%                  | 2,99%                  | 5,64%                  | 2,65%                  |

Percebe-se, ainda, observando-se a Tabela 7, que os clientes corporativos que habilitam até cinco linhas e que possuem de três a dezoito meses de tempo de casa mantêm níveis de inadimplência baixos, ou seja, inferior em nível aceitável de 1%. Esta situação, no entanto, já não se repete após os 18 meses, quando os índices de inadimplência começam a demonstrar uma elevação fugindo assim dos níveis aceitáveis. Isto pode ser entendido como uma demonstração de que algumas empresas, depois de um certo tempo de atividade, enfrentam períodos difíceis e, por vezes, acabam encerrando suas atividades.

Já os clientes corporativos que habilitam de 6 a 10 linhas possuem comportamento melhor do que o cliente analisado anteriormente, basicamente em todos os níveis de tempo de casa, destacando-se esse indicador para os clientes



que possuem mais de 24 meses na base de assinantes, quando o percentual médio da inadimplência chega a 0,20%.

Na verdade, constata-se que para todas as áreas da empresa, o desafio maior está em selecionar melhor os clientes corporativos que habilitam até 5 linhas por meio de uma análise de crédito mais rigorosa, bem como de um trabalho de vendas com maior rigor na seleção.

### 5.2.1 Análise do comportamento dos índices segundo o Tempo de Casa de cada cliente

Para análise dos índices de inadimplência, os dados foram submetidos a um teste de diferença de médias.

**Tabela 8 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com o tempo de casa de cada cliente na base.**

| TEMPO DE CASA    | ATÉ 3 MESES | DE 3 A 6 MESES | DE 6 A 9 MESES | DE 9 A 12 MESES | DE 12 A 15 MESES | DE 15 A 18 MESES | DE 18 A 21 MESES | DE 21 A 24 MESES | MAIS DE 24 MESES |
|------------------|-------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| ATÉ 3 MESES      | 1           | 0,07           | 0,09           | 0,73            | 0,56             | 0,04             | 0,07             | 0,14             | 0,01             |
| DE 3 A 6 MESES   | 0,07        | 1              | 0,99           | 0,43            | 0,08             | 1,00             | 0,89             | 0,70             | 0,64             |
| DE 6 A 9 MESES   | 0,09        | 0,99           | 1              | 0,43            | 0,09             | 1,00             | 0,90             | 0,71             | 0,64             |
| DE 9 A 12 MESES  | 0,73        | 0,43           | 0,43           | 1               | 0,47             | 0,40             | 0,46             | 0,57             | 0,27             |
| DE 12 A 15 MESES | 0,56        | 0,08           | 0,09           | 0,47            | 1                | 0,07             | 0,09             | 0,13             | 0,04             |
| DE 15 A 18 MESES | 0,04        | 1,00           | 1,00           | 0,40            | 0,07             | 1                | 0,87             | 0,65             | 0,54             |
| DE 18 A 21 MESES | 0,07        | 0,89           | 0,90           | 0,46            | 0,09             | 0,87             | 1                | 0,78             | 0,48             |
| DE 21 A 24 MESES | 0,14        | 0,70           | 0,71           | 0,57            | 0,13             | 0,65             | 0,78             | 1                | 0,34             |
| MAIS DE 24 MESES | 0,01        | 0,64           | 0,64           | 0,27            | 0,04             | 0,54             | 0,48             | 0,34             | 1                |

Efetuuou-se o teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência dos clientes que habilitaram até 10 linhas entre todos os períodos de tempo de casa (Tabela 8), visando com isso observar a diferença existente entre os mesmos, a fim de que seja possível analisar se a estratégia de qualquer alteração na Política, não prejudicaria algum dos segmentos de forma isolada.

Nessa análise, pode-se observar com os clientes que possuem até 3 meses de casa apresentam diferenças significativas se comparados aos clientes que possuem

de 3 a 6 meses; de 6 a 9 meses; de 15 a 18 meses; de 18 a 21 meses e mais de 24 meses, com margem de erro de 0,07; 0,09; 0,04; 0,07; e 0,01 respectivamente. Com relação aos demais períodos, é possível se inferir que existe a possibilidade de afirmar com intervalo de confiança de 0,73; 0,56 e 0,14, que os clientes que estão na base de 9 a 12 meses; de 12 a 15 meses e de 21 a 24 meses, respectivamente, apresentam comportamento semelhante aos clientes que possuem até 3 meses na base.

Já para os clientes que estão na base de 3 a 6 meses, os testes sugerem comportamento semelhante com aqueles que possuem de 6 a 9 meses e de 15 a 18 meses, sendo essa premissa efetuada com uma segurança de 0,99 e 1 respectivamente. Com os clientes que possuem de 18 a 21 meses; de 21 a 24 meses e mais de 24 meses, também, existe uma grande possibilidade de possuírem forte semelhança. Já com os clientes que possuem até 3 meses e de 12 a 15 meses, as mesmas são diferentes com uma margem de erro de 0,07 e 0,08, respectivamente. Com os clientes que possuem de 9 a 12 meses, pode-se indicar com intervalo de confiança de 0,43, que os mesmos possuem comportamento semelhante aos clientes de 3 a 6 meses.

Para os clientes que possuem de 6 a 9 meses, os testes sugerem que os mesmos possuem comportamento semelhante aos clientes que possuem de 3 a 6 meses; de 15 a 18 meses e de 18 a 21 meses, com segurança de 0,99; 1 e 0,90 nessa afirmação. Com relação aos clientes que possuem até 3 meses e de 12 a 15 meses, a semelhança é 0,09. Já com os clientes que possuem de 9 a 12 meses; de 21 a 24 meses e mais de 24 meses, a margem de erro na afirmação da existência de diferença é de 0,43; 0,71 e 0,64.

Já os clientes que possuem de 9 a 12 meses possuem comportamento de pagamento aparentemente semelhante a todos os demais, não apresentando diferenças estatisticamente significativas.

Os clientes que possuem de 12 a 15 meses apresentam significativas diferenças se comparados aos demais, podendo ser destacado os percentuais de 0,08 em relação aos clientes que possuem de 3 a 6 meses; 0,09 com os clientes que

possuem de 6 a 9 meses; 0,07 em relação àqueles que possuem de 15 a 18 meses; 0,09 com os clientes que possuem de 18 a 21 meses; e 0,04 com os clientes que possuem mais de 24 meses. Com relação aos clientes que possuem até 3 meses e de 9 a 12 meses, a margem de erro na afirmação da existência de diferença é de 0,56 e 0,47 respectivamente.

Os clientes que possuem de 15 a 18 meses apresentam uma grande probabilidade de possuírem os mesmos percentuais de inadimplência dos clientes que possuem de 3 a 6 meses e de 6 a 9 meses. Por outro lado, são diferentes se comparados com os clientes que possuem até 3 meses e de 12 a 15 meses, com margem de erro nessa afirmação de 0,04 e 0,07 respectivamente. Com relação aos demais períodos, não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Já os clientes que possuem de 18 a 21 meses, os testes sugerem que os mesmos apresentam comportamento de pagamento semelhante aos seguintes períodos: 0,89 em relação aos clientes que possuem de 3 a 6 meses; 0,90 de 6 a 9 meses e 0,87 em relação aos clientes que possuem de 15 a 18 meses. Com os clientes que possuem até 3 meses e de 12 a 15 meses, o comportamento é diferente com margem de erro de 0,07 e 0,09 nessa afirmação.

Os clientes que possuem de 21 a 24 meses não indicam diferenças estatisticamente relevantes quando comparados aos demais.

Os clientes que possuem mais de 24 meses na base apresentam comportamento de pagamento diferente se comparados aos clientes que possuem até 3 meses e de 12 a 15 meses, com margem de erro nessa afirmação de 0,01 e 0,04 respectivamente. Com relação aos demais períodos, não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Na tabela 9, buscou-se ilustrar a existência de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre as quantidades de linhas habilitadas sem realização da análise de crédito daquelas linhas em que são realizadas as análises, sendo que essa quantidade de linhas foi limitada em 29. Nessa análise, pode-se deduzir que os

clientes que possuem de 12 a 15 meses e de 21 a 24 meses na base apresentam as maiores diferenças no comportamento dos pagamentos dentro dessa segmentação.

**Tabela 9 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre os períodos de tempo na base, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.**

| TEMPO DE CASA    | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA |
|------------------|------------------------|
| ATÉ 3 MESES      | 0,54                   |
| DE 3 A 6 MESES   | 0,50                   |
| DE 6 A 9 MESES   | 0,57                   |
| DE 9 A 12 MESES  | 0,89                   |
| DE 12 A 15 MESES | 0,04                   |
| DE 15 A 18 MESES | 0,08                   |
| DE 18 A 21 MESES | 0,17                   |
| DE 21 A 24 MESES | 0,02                   |
| MAIS DE 24 MESES | 0,06                   |

Por sua vez, os clientes que possuem de 9 a 12 meses na base apresentam as maiores semelhanças entre os clientes que foram analisados o crédito daqueles que não foram. Quanto aos demais, pode-se deduzir que o comportamento de pagamento não apresenta diferenças estatisticamente significativas.

### 5.2.2 Análise da inadimplência até 10 linhas

Nesta análise, recomenda-se uma diminuição do número de linhas para realização da verificação do crédito, visto que se percebe que as maiores médias de inadimplência encontram-se na faixa de até 5 linhas. Entretanto, cabe destacar nesse caso especificamente, que as médias mais altas de inadimplência ocorrem nos clientes que habilitam somente 1 linha, que na grande maioria são clientes que possuem firma individual. Neste caso, no entanto, não se recomenda que seja feita uma análise de crédito nos moldes em que é realizada para os demais clientes, sob pena da mesma tornar-se onerosa e demorada. Assim, recomenda-se que seja efetuada somente mais uma análise, qual seja da verificação da situação de crédito do sócio.

### 5.3 QUANTO ÀS REGIÕES DE FATURAMENTO

Nas Tabelas 10 e 11, apresentam-se os índices médios de inadimplência apurados por quantidade de linhas e regiões de faturamento de acordo com as duas segmentações estudadas, quais sejam, dividir o saldo em aberto por quantidade de linhas pelo total faturado da mesma quantidade de linha e, também, dividir o saldo em aberto por quantidade de linhas pelo total faturado.

**Tabela 10 – Índices médios de inadimplência segmentada por Regiões de faturamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado da mesma quantidade de linha (período de jan./2001 a abr./2002)**

| Regiões               | Porto Alegre | Grande POA | Pelotas | Passo Fundo | Caxias | Santa Maria | Uruguaiana |
|-----------------------|--------------|------------|---------|-------------|--------|-------------|------------|
| 1 linhas              | 11,63%       | 13,78%     | 10,59%  | 11,25%      | 8,13%  | 38,95%      | 16,38%     |
| 2 linhas              | 7,29%        | 7,64%      | 1,11%   | 8,51%       | 6,27%  | 37,70%      | 40,99%     |
| 3 linhas              | 6,20%        | 12,24%     | 9,17%   | 12,87%      | 7,11%  | 3,80%       | 27,00%     |
| 4 linhas              | 6,97%        | 10,38%     | 2,61%   | 6,92%       | 3,46%  | 9,84%       | 4,54%      |
| 5 linhas              | 8,62%        | 10,77%     | 0,00%   | 6,49%       | 7,22%  | 6,36%       | 14,28%     |
| Acumulado até 5 L     | 8,45%        | 11,72%     | 6,82%   | 9,90%       | 6,57%  | 13,47%      | 18,45%     |
| 6 linhas              | 4,13%        | 7,38%      | 10,51%  | 6,73%       | 5,41%  | 5,44%       | 3,89%      |
| 7 linhas              | 7,51%        | 7,40%      | 18,34%  | 27,78%      | 2,82%  | 0,00%       | 7,59%      |
| 8 linhas              | 6,84%        | 9,68%      | 7,35%   | 1,13%       | 3,50%  | 12,31%      | 10,38%     |
| 9 linhas              | 8,24%        | 11,22%     | 10,37%  | 21,31%      | 0,42%  | 3,93%       | 0,00%      |
| 10 linhas             | 9,77%        | 9,13%      | 0,00%   | 8,79%       | 7,17%  | 1,94%       | 0,00%      |
| Acumulado de 6 a 10 L | 7,52%        | 9,08%      | 10,82%  | 9,88%       | 3,77%  | 4,27%       | 7,01%      |
| de 1 a 10 linhas      | 7,96%        | 10,39%     | 9,47%   | 9,93%       | 5,46%  | 9,97%       | 14,77%     |
| De 11 a 15 linhas     | 6,72%        | 5,95%      | 1,07%   | 7,25%       | 3,70%  | 4,84%       | 16,95%     |
| De 16 a 20 linhas     | 3,81%        | 5,98%      | 19,97%  | 3,43%       | 6,74%  | 6,92%       | 0,08%      |
| De 21 a 25 linhas     | 2,28%        | 10,70%     | 1,20%   | 1,03%       | 6,08%  | 0,00%       | 0,00%      |
| De 26 a 29 linhas     | 6,01%        | 9,54%      | 7,32%   | 0,72%       | 0,00%  | 2,49%       | 23,80%     |
| Totais até 29 linhas  | 5,10%        | 7,74%      | 8,69%   | 2,73%       | 3,82%  | 3,10%       | 12,26%     |

**Tabela 11 – Índices médios de inadimplência segmentada por Regiões de faturamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan./2001 a abr./2002)**

| Regiões               | Porto Alegre | Grande POA | Pelotas | Passo Fundo | Caxias | Santa Maria | Uruguaiana |
|-----------------------|--------------|------------|---------|-------------|--------|-------------|------------|
| 1 linhas              | 0,43%        | 0,67%      | 0,32%   | 0,43%       | 0,41%  | 0,74%       | 1,16%      |
| 2 linhas              | 0,08%        | 0,14%      | 0,01%   | 0,10%       | 0,13%  | 0,70%       | 0,29%      |
| 3 linhas              | 0,19%        | 0,39%      | 0,22%   | 0,35%       | 0,23%  | 0,14%       | 1,05%      |
| 4 linhas              | 0,23%        | 0,43%      | 0,04%   | 0,17%       | 0,10%  | 0,53%       | 0,13%      |
| 5 linhas              | 0,28%        | 0,52%      | 0,00%   | 0,13%       | 0,18%  | 0,18%       | 0,18%      |
| Acumulado até 5 L     | 1,22%        | 2,15%      | 0,59%   | 1,19%       | 1,05%  | 2,30%       | 2,81%      |
| 6 linhas              | 0,13%        | 0,30%      | 0,23%   | 0,10%       | 0,07%  | 0,22%       | 0,08%      |
| 7 linhas              | 0,22%        | 0,29%      | 0,45%   | 0,21%       | 0,04%  | 0,00%       | 0,19%      |
| 8 linhas              | 0,19%        | 0,44%      | 0,10%   | 0,02%       | 0,05%  | 0,16%       | 0,21%      |
| 9 linhas              | 0,29%        | 0,36%      | 0,29%   | 0,13%       | 0,01%  | 0,11%       | 0,00%      |
| 10 linhas             | 0,29%        | 0,34%      | 0,00%   | 0,13%       | 0,22%  | 0,06%       | 0,00%      |
| Acumulado de 6 a 10 L | 1,11%        | 1,72%      | 1,06%   | 0,58%       | 0,38%  | 0,54%       | 0,48%      |
| De 1 a 10 linhas      | 2,33%        | 3,87%      | 1,65%   | 1,77%       | 1,43%  | 2,85%       | 3,29%      |
| De 11 a 15 linhas     | 0,52%        | 0,62%      | 0,06%   | 0,22%       | 0,21%  | 0,23%       | 0,25%      |
| De 16 a 20 linhas     | 0,24%        | 0,43%      | 1,01%   | 0,01%       | 0,12%  | 0,09%       | 0,00%      |
| De 21 a 25 linhas     | 0,10%        | 0,66%      | 0,04%   | 0,03%       | 0,09%  | 0,00%       | 0,00%      |
| De 26 a 29 linhas     | 0,21%        | 0,33%      | 0,16%   | 0,06%       | 0,00%  | 0,04%       | 0,99%      |
| Totais até 29 linhas  | 3,40%        | 5,92%      | 2,93%   | 2,09%       | 1,85%  | 3,20%       | 4,54%      |
| De 11 a 29 linhas     | 1,07%        | 2,04%      | 1,28%   | 0,33%       | 0,42%  | 0,35%       | 1,24%      |
| De 30 a 99 linhas     | 1,68%        | 1,34%      | 5,73%   | 1,50%       | 0,23%  | 1,37%       | 0,00%      |
| Acima de 100 linhas   | 1,50%        | 1,25%      | 3,46%   | 0,35%       | 0,91%  | 0,00%       | 0,32%      |
| De 11 a acima de 100  | 4,25%        | 4,63%      | 10,46%  | 2,17%       | 1,57%  | 1,72%       | 1,56%      |
| Total Geral           | 6,57%        | 8,51%      | 12,11%  | 3,94%       | 2,99%  | 4,56%       | 4,85%      |

Nesse estudo, efetuando-se uma comparação entre os índices médios de inadimplência dos clientes que possuem de 1 a 10 linhas com aqueles que possuem de 11 a 29 linhas, percebe-se que, para todas as regiões, o índice de inadimplência de 11 a 29 linhas é inferior. Esta situação, reflete a distinção existente entre os clientes em que existe a análise de crédito daqueles onde não existe.

Nesse aspecto, inclusive, vale destacar a situação refletida no Quadro 12 em relação a Região de Santa Maria, onde para até 10 linhas o índice médio é de 2,85% enquanto que para de 11 a 29 linhas esse índice é de 0,35%, ou seja, embora o

número de linhas analisadas tenha dobrado, a relação da inadimplência ficou em apenas 12% de 2,85%.

Nesta análise, percebe-se também que aqueles clientes corporativos que habilitam apenas uma linha possuem um índice médio de inadimplência elevado quando comparado ao do seu próprio grupo. Como exemplo, pode-se citar o verificado na tabela 11, onde o índice médio de uma linha para a Região de Uruguaiana que é de 1,16% enquanto que o mesmo índice para o acumulado de 1 a 10 linhas é de 3,29%, ou seja, 35% do índice médio dos clientes de 1 até 10 linhas estão concentrados nos clientes que habilitam apenas uma linha. Percebe-se nesse caso a necessidade de se adotar alguma análise adicional para esses clientes.

### 5.3.1 Análise do comportamento dos índices segundo as Regiões de Faturamento

Para análise dos índices de inadimplência, os dados serão submetidos a um teste de diferença de médias.

**Tabela 12 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com as Regiões de Faturamento.**

| REGIÕES      | Porto Alegre | Grande POA | Pelotas | Passo Fundo | Caxias | Santa Maria | Uruguaiana |
|--------------|--------------|------------|---------|-------------|--------|-------------|------------|
| PORTO ALEGRE | 1            | 0,19       | 0,43    | 0,17        | 0,06   | 0,30        | 0,01       |
| GRANDE POA   | 0,19         | 1          | 0,68    | 0,80        | 0,01   | 0,85        | 0,11       |
| PELOTAS      | 0,43         | 0,68       | 1       | 0,81        | 0,04   | 0,83        | 0,06       |
| PASSO FUNDO  | 0,17         | 0,80       | 0,81    | 1           | 0,00   | 0,99        | 0,06       |
| CAXIAS       | 0,06         | 0,01       | 0,04    | 0,00        | 1      | 0,02        | 0,00       |
| SANTA MARIA  | 0,30         | 0,85       | 0,83    | 0,99        | 0,02   | 1           | 0,09       |
| URUGUAIANA   | 0,01         | 0,11       | 0,06    | 0,06        | 0,00   | 0,09        | 1          |

A Tabela 12 apresenta o teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência dos clientes que habilitaram até 10 linhas entre todas as regiões de faturamento, visando com isso observar a diferença existente entre as mesmas, a fim de tornar possível analisar se a estratégia de qualquer alteração na Política, não prejudicaria algum dos segmentos de forma isolada.

Conforme apresentado na Tabela 12, comparando-se o percentual de inadimplência entre os clientes da Região de Porto Alegre com os demais, pode-se presumir que em relação aos clientes das Regiões de Caxias e Uruguaiana, por exemplo, os mesmos apresentam comportamento de pagamento diferente com uma margem de erro de 0,06 e 0,01 nessa afirmação, respectivamente. Com relação às demais regiões, os clientes da Região de Porto Alegre não apresentam diferenças estatisticamente significativas, sendo que em relação aos clientes da Região da Grande Porto Alegre, os testes sugerem a existência de diferença de 0,19; Pelotas 0,43; Passo Fundo 0,17 e Santa Maria 0,30. Com a Região de Santa Maria, por exemplo, pode-se dizer que existe a possibilidade de afirmar, com intervalo de confiança de 0,30, que as mesmas possuem o mesmo comportamento.

Os clientes da Região da Grande Porto Alegre também apresentam diferenças em relação a todas as demais Regiões, sendo que em relação aos clientes das Regiões de Porto Alegre; Caxias e Uruguaiana os mesmos indicam os maiores níveis com uma margem de erro nessa afirmação de 0,19; 0,01 e 0,11 respectivamente. Com os clientes das Regiões de Porto Alegre, Pelotas, Passo Fundo e Santa Maria, estes não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Para os clientes da Região de Pelotas os testes sugerem que os mesmos apresentam comportamento de pagamento diferente se comparados aos clientes das Regiões de Caxias e Uruguaiana, com margem de erro nessa afirmação de 0,04 e 0,06 respectivamente. Por outro lado, em relação aos clientes das Regiões de Passo Fundo e Santa Maria, a probabilidade de possuírem comportamento de pagamento semelhante é de 0,81 e 0,83 respectivamente. Com relação aos clientes das Regiões de Porto Alegre e Grande Porto Alegre, os mesmos não apresentam diferenças estatisticamente significativas.

Os clientes da Região de Passo Fundo, aparentam ser diferentes dos clientes da Região de Caxias. Com relação aos clientes da Região de Uruguaiana, os mesmos apresentam diferença de 0,06, enquanto que para os clientes das Regiões da Grande Porto Alegre e Pelotas, os mesmos apresentam diferenças estatísticas de



0,80 e 0,81. Com relação aos clientes da Região de Santa Maria, os testes sugerem comportamento semelhante, apresentando uma margem de diferença de 0,01.

Já os clientes da Região de Caxias, caracterizam-se por apresentar comportamento de pagamento diferente se comparados aos clientes das demais Regiões analisadas, sendo que essa diferença é maior em relação aos clientes das Regiões de Passo Fundo e Uruguaiana. Com os clientes das Regiões de Porto Alegre, Grande Porto Alegre, Pelotas e Santa Maria, as diferenças apresentadas são de 0,06; 0,01; 0,04 e 0,02 respectivamente.

Os testes sugerem que os clientes da Região de Santa Maria apresentam comportamento de pagamento semelhante aos clientes da Região de Passo Fundo, apresentando uma segurança nessa afirmação de 0,99. Com os clientes das Regiões da Grande Porto Alegre e Pelotas, os mesmos apresentam diferenças estatísticas de 0,85 e ,083. Com relação aos clientes das Regiões de Caxias e Uruguaiana, os mesmos apresentam diferenças estatísticas de 0,02 e 0,09 respectivamente.

Já os clientes da Região de Uruguaiana, depois dos clientes da Região de Caxias, caracterizam-se por apresentarem as maiores divergências em comparação as demais Regiões, sendo que em relação aos clientes da Região de Caxias, os testes sugerem a maior diferença.

Na Tabela 13, busca-se ilustrar a existência de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre as quantidades de linhas habilitadas sem realização da análise de crédito daquelas linhas em que são realizadas as análises, sendo que essa quantidade de linhas foi limitada em 29. Nessa análise, os testes sugerem que os clientes das Regiões de Porto Alegre, Passo Fundo e Santa Maria, possuem comportamento de pagamento diferente dentro dessa segmentação, requerendo, portanto, uma análise diferenciada quando da elaboração de qualquer proposta de alteração no critério de análise.

**Tabela 13 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre as Regiões de faturamento, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.**

| REGIÃO       | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA |
|--------------|------------------------|
| PORTO ALEGRE | 0,04                   |
| GRANDE POA   | 0,17                   |
| PELOTAS      | 0,80                   |
| PASSO FUNDO  | 0,00                   |
| CAXIAS       | 0,27                   |
| SANTA MARIA  | 0,00                   |
| URUGUAIANA   | 0,55                   |

Quanto aos clientes das demais Regiões, aparentemente inexistem diferenças estatisticamente significativas no comportamento de pagamento, indicando, assim, que poderão ser adotadas estratégias semelhantes para os clientes das mesmas.

### **5.3.2 Análise da inadimplência até 10 linhas**

Conforme já referido no item 5.3, neste estudo do índice médio da inadimplência por região, constata-se a necessidade de ser revista a atual Política de se analisar crédito para clientes que habilitam somente mais de 10 linhas, uma vez que é evidente a diferença dos índices se forem comparados os grupos de 1 a 10 linhas do grupo de 11 a 29 linhas. Além disso, recomenda-se novamente que para os clientes que habilitam somente uma linha, na grande maioria empresas individuais, que se solicite também o imposto de renda do sócio, bem como que se analise a situação de crédito do seu CPF.

## **5.4 QUANTO AOS MÉTODOS DE PAGAMENTO**

Na comparação entre o método de pagamento através do bloqueto bancário e o débito automático, existe um grande apelo das empresas prestadoras de serviço, como por exemplo de telefonia, energia elétrica, água, etc., no sentido de incentivar a adoção do método de pagamento através do débito automático, sobretudo pela

diferença de custo existente entre os dois métodos e pela expectativa de uma inadimplência menor, cuja confirmação este estudo está se propondo.

A seguir, apresentam-se os índices médios de inadimplência apurados por quantidade de linhas e por tempo de casa de acordo com as 2 segmentações estudadas, quais sejam, dividir o saldo em aberto por quantidade de linhas pelo total faturado da mesma quantidade de linha e, também, dividir o saldo em aberto por quantidade de linhas pelo total faturado.

**Tabela 14 – Índices médios de inadimplência segmentada por método de pagamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado da mesma quantidade de linha (período de jan./2001 a abr./2002)**

| Segmentações          | Bloqueto | Débito automático |
|-----------------------|----------|-------------------|
| 1 linhas              | 14,56%   | 1,74%             |
| 2 linhas              | 11,89%   | 2,51%             |
| 3 linhas              | 10,08%   | 0,66%             |
| 4 linhas              | 8,65%    | 1,02%             |
| 5 linhas              | 10,00%   | 0,42%             |
| Acumulado até 5 L     | 11,13%   | 1,32%             |
| 6 linhas              | 6,33%    | 1,52%             |
| 7 linhas              | 8,84%    | 0,42%             |
| 8 linhas              | 7,98%    | 6,49%             |
| 9 linhas              | 9,17%    | 0,00%             |
| 10 linhas             | 9,38%    | 0,00%             |
| Acumulado de 6 a 10 L | 8,44%    | 1,62%             |
| de 1 a 10 linhas      | 9,40%    | 1,43%             |
| De 11 a 15 linhas     | 6,77%    | 0,72%             |
| De 16 a 20 linhas     | 6,01%    | 0,00%             |
| De 21 a 25 linhas     | 5,99%    | 0,71%             |
| De 26 a 29 linhas     | 8,11%    | 0,00%             |
| Totais até 29 linhas  | 6,65%    | 0,45%             |

**Tabela 15 – Índices médios de inadimplência segmentada por método de pagamento e por quantidade de linhas obtidos através da divisão do saldo em aberto por quantidade de linha pelo total faturado de todas as linhas (período de jan./2001 a abr./2002)**

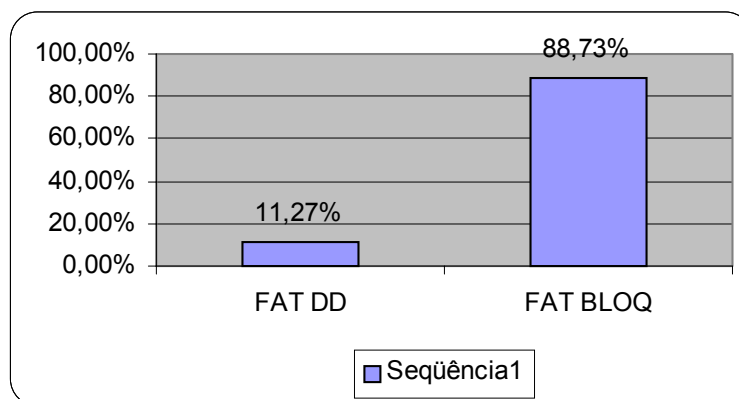
| Segmentações               | Bloqueto | Débito automático |
|----------------------------|----------|-------------------|
| 1 linha                    | 0,55%    | 0,13%             |
| 2 linhas                   | 0,14%    | 0,08%             |
| 3 linhas                   | 0,30%    | 0,03%             |
| 4 linhas                   | 0,27%    | 0,04%             |
| 5 linhas                   | 0,31%    | 0,01%             |
| Acumulado até 5 Linhas     | 1,57%    | 0,29%             |
| 6 linhas                   | 0,18%    | 0,04%             |
| 7 linhas                   | 0,23%    | 0,01%             |
| 8 linhas                   | 0,20%    | 0,15%             |
| 9 linhas                   | 0,26%    | 0,00%             |
| 10 linhas                  | 0,26%    | 0,00%             |
| Acumulado de 6 a 10 Linhas | 1,14%    | 0,20%             |
| De 1 a 10 linhas           | 2,71%    | 0,48%             |
| De 11 a 15 linhas          | 0,46%    | 0,07%             |
| De 16 a 20 linhas          | 0,32%    | 0,00%             |
| De 21 a 25 linhas          | 0,21%    | 0,02%             |
| De 26 a 29 linhas          | 0,24%    | 0,00%             |
| Totais até 29 linhas       | 3,94%    | 0,58%             |
| De 11 a 29 linhas          | 1,23%    | 0,09%             |
| De 30 a 99 linhas          | 1,75%    | 0,00%             |
| Acima de 100 linhas        | 1,52%    | 0,00%             |
| De 11 a acima de 100       | 4,51%    | 0,09%             |
| Total Geral                | 7,22%    | 0,58%             |

Conforme pode ser observado, em todos os níveis, o método do débito automático apresenta vantagem sobre o bloqueto bancário em uma proporção de aproximadamente 6 por 1.

Na verdade, acredita-se que aquele cliente que faz a opção de pagar através do débito em conta corrente possui um nível de organização em seu orçamento, bem como uma disponibilidade de recursos financeiros, que lhe permite antecipadamente prever aquele desembolso, assim como ter certeza de que no dia em que será realizado o débito o mesmo possuirá recursos financeiros suficientes em sua conta corrente, capaz de suportar o valor do débito que será efetuado.

O que mais chama a atenção nessa análise, no entanto, é o volume de faturamento constatado no período analisado, onde somente 11,27% do volume

arrecadado são recebidos através do débito automático, sendo que 88,73% através dos bloqu岸tos pagos nos bancos ou nas lojas próprias da empresa (ver Figura 8).



**Figura 8 – Demonstrativo da representatividade de cada método de pagamento sobre o total do faturamento**

Com base nesses dados, sugere-se que deva haver um trabalho por parte da empresa no sentido de levar os clientes a adotarem o débito automático como forma de pagamento de sua conta através de incentivos a serem criados pela Área de Marketing e que poderá contar com o apoio dos bancos arrecadadores.

#### **5.4.1 Análise do comportamento dos índices segundo os métodos de pagamento**

Para análise dos índices de inadimplência, os dados foram submetidos a um teste de diferença de médias.

**Tabela 16 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência de acordo com os métodos de pagamento.**

| MÉTODO DE PAGAMENTO | DÉB.AUTOM. | BLOQUETO |
|---------------------|------------|----------|
| DÉBITO AUTOMÁTICO   | 1          | 0,00     |
| BLOQUETO            | 0,00       | 1        |

A Tabela 16 apresenta o teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência dos clientes que habilitaram até 10 linhas entre os métodos de pagamento, visando com isso observar a existência de diferenças entre os mesmos, a fim de tornar possível analisar se a estratégia de qualquer alteração na Política não prejudicaria algum dos segmentos de forma isolada.

Nessa análise, os testes sugerem a existência de comportamento de pagamento diferente entre cada um dos métodos. Na verdade, essa situação é o reflexo dos comportamentos dos índices médios de inadimplência, que também apresentam grandes diferenças entre suas médias.

Buscou-se observar a existência de diferenças de médias dos índices de inadimplência (Tabela 17) entre os clientes em que são analisados o crédito daqueles que não o são. Nessa análise, os testes sugerem que a maior probabilidade de existência de diferenças está entre os que pagam com débito automático a sua fatura de serviço. Essa situação indica que caso a alteração do critério seja efetuada, haverá um comportamento diferenciado para os clientes que utilizam esse método de pagamento.

**Tabela 17 – Teste de diferenças de médias dos índices de inadimplência entre os métodos de pagamento, comparando-se os clientes em que são realizadas análises de crédito daqueles que não são.**

| MÉTODO DE PAGAMENTO | NÍVEL DE SIGNIFICÂNCIA |
|---------------------|------------------------|
| DÉBITO AUTOMÁTICO   | 0,00                   |
| BLOQUETO            | 0,07                   |

Já os clientes que pagam através do bloqueto bancário, também, apresentam diferenças no comportamento dos pagamentos realizados, porém, com uma margem de erro de 0,07 nessa afirmação.

#### **5.4.2 Análise da inadimplência até 10 linhas**

Nesse caso específico, pela análise dos levantamentos efetuados, fica evidenciada que a cobrança por meio do sistema de débito automático possui larga

vantagem sobre a cobrança através do bloqueto bancário. No entanto, o que mais chama atenção nessa análise é a pequena quantidade de clientes que atualmente possuem o sistema de pagamento através do débito automático.

Recomenda-se, portanto, que a Telet efetue planejamento de marketing visando elevar essa base de clientes, obtendo, assim, além de uma sensível melhora nos índices de inadimplência, também, uma redução nos custos de arrecadação.

Por meio dessas segmentações analisadas, foi possível a verificação de algumas situações que indicam a necessidade de que seja efetuada a alteração no critério atual de análise de crédito do Cliente Corporativo. Em cada uma das segmentações, foram encontrados indicadores numéricos que confirmam essa possibilidade.

Nesse capítulo, pela análise dos índices de inadimplência, podem ser observadas, por meio das várias segmentações analisadas, as diferenças existentes entre cada uma delas, sendo que em todas se verificou como melhor alternativa a tendência que seja efetuada a alteração do critério atual de análise de crédito, para uma quantidade inferior de linhas habilitadas.

Pode ser observado também, através do teste estatístico, que o mesmo sugere que a alteração de critério caso seja efetuada, seja implementada de forma diferenciada para cada segmentação de cliente, haja vista as diferenças existentes na maioria das análises realizadas.

Sabe-se, no entanto, que a adoção de critério de análise de forma diferenciada é de difícil implementação, uma vez a mesma implicaria na adoção de políticas e práticas diferenciadas para serem utilizadas dentro de uma mesma empresa, dificultando, assim, o entendimento do processo até mesmo pelo próprio cliente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo visou analisar a Política de Crédito dos clientes corporativos da Telet no que diz respeito à segmentação atualmente existente quanto à determinação de ser efetuada a análise de crédito para os clientes que habilitam mais de dez linhas. Essa análise foi elaborada, baseada na análise dos índices de inadimplência de quatro grandes grupos gerenciais, quais sejam ciclos de faturamento, tempo de casa, método de pagamento e regiões de faturamento.

Antes, porém, destaca-se a dificuldade para a obtenção dessas informações, uma vez que a Telet investiu significativamente no desenvolvimento de um sistema de *Business Intelligence* (BI) que pudesse fornecer informações gerenciais de forma rápida e diversificada, ficando, no entanto, o referido sistema sem o devido acompanhamento e desenvolvimento após o advento da formação do Grupo Telecom Américas, do qual a Telet faz parte. Pode-se dizer que a não utilização e manutenção desse sistema pode estar ocasionando uma perda de informações que serviriam em muito em análises futuras da sua base de assinantes.

Este estudo foi efetuado de janeiro de 2001 até o mês de abril de 2002, pois, após esse mês, as informações apresentavam inúmeras divergências como, por exemplo, a falta de um ciclo de faturamento no valor total faturado em um determinado mês. Além disso, resta evidente que na Telet inexistente associado que conheça esse sistema e que possa fornecer informações, bem como esclarecer



dúvidas sobre o mesmo. Os manuais desse sistema não foram confeccionados, sendo que as poucas informações que se tem estão na memória de alguns usuários que, quando da montagem do sistema, ajudaram a especificar o mesmo.

Vale destacar, no entanto, que esta consideração é dedicada exclusivamente aos dados existentes no sistema após o mês de maio de 2002, sendo que até o mês de abril, as informações estão comprovadamente corretas.

Quanto às conclusões obtidas deste estudo, inicialmente, pode-se destacar a situação encontrada quando da análise dos ciclos de faturamento, onde o Ciclo 2, que apresenta o menor valor de faturamento, apresenta também o menor índice de inadimplência, recomendando-se, portanto, que haja uma insistência junto ao cliente, por parte da equipe de vendas, para que o mesmo passe a adotar o Ciclo 2 quando de uma nova habilitação.

A análise quanto ao tempo de casa sugeriu que aqueles clientes que habilitam até cinco linhas, durante os três primeiros meses, apresentam uma média de inadimplência alta, bem como fica demonstrada a relativa estabilidade nos pagamentos efetuados por aqueles clientes depois de ultrapassarem os três primeiros meses.

O cliente que possui mais de vinte e quatro meses na base de assinantes possui um índice médio de inadimplência de apenas 0,20%, demonstrando que o grande desafio da Telet está em fazer o trabalho de acompanhamento dos clientes que possuem menos de vinte e quatro meses, sendo que os clientes que estão na base em período superior a este, a Telet deve preocupar-se mais em realizar a manutenção desse cliente, de forma a que o mesmo mantenha-se satisfeito com o serviço.

Com relação às regiões de faturamento, as conclusões também não são diferentes, ou seja, os índices de inadimplência dos clientes que habilitam até dez linhas são superiores quando comparados àqueles que habilitam mais de dez linhas. Neste aspecto, vale citar novamente o exemplo da região de Santa Maria, onde para até dez linhas o índice médio de inadimplência é de 2,85%, enquanto que o índice

de inadimplência de onze a vinte e nove linhas é de apenas 0,35%. Novamente, fica evidente a necessidade de se ampliar a análise de crédito para clientes que habilitam menos de dez linhas.

Percebe-se que, nesse aspecto, o grande volume da inadimplência está naqueles clientes que habilitam somente 1 (uma) linha e que na grande maioria das vezes trata-se de uma firma individual. Nesse caso, recomenda-se novamente que se faça a análise da pessoa física titular da firma individual.

Quanto ao método de pagamento, ficou confirmada a expectativa de que o método do débito automático possui larga vantagem sobre o pagamento por bloqueto bancário. Entretanto, o que mais chamou a atenção neste estudo foi o pequeno número de clientes que possuem o débito automático como forma de pagamento de sua conta. Para essa situação, é evidente que a empresa deve buscar aumentar a base de clientes que utilizam esse método de pagamento.

Este incentivo pode ser buscado através de algum benefício diretamente concedido na conta de serviço do cliente, como, por exemplo, concedendo algum serviço de forma gratuita, ou então, tentar remunerar através de comissão aos vendedores para que, quando da venda, ofereçam essa forma de pagamento para o cliente. Além disso, seria interessante também tentar buscar alguma parceria com os bancos arrecadadores, visto que eles também possuem interesse em que o cliente adote esse método. Essa parceria poderia ser feita através de uma premiação aos funcionários dos bancos para que assim houvesse também, por parte deles, o interesse de divulgar e incentivar seus clientes a adotarem esse método de pagamento.

Importante destacar neste estudo que o mesmo poderá ser continuado pelos demais colaboradores que tiverem interesse em analisar com maior profundidade alguns pontos específicos, como, por exemplo, a realização da análise de uma determinada região de faturamento em que seja desejado saber os percentuais de inadimplência por ciclo de faturamento, ou então, pelo tempo em que o cliente está na base de assinantes.

Enfim, esta investigação continuada poderá ser utilizada de várias formas e por várias áreas dentro da empresa como a área de marketing poderá aprimorar a abordagem de retenção para cada cliente de acordo com o tempo de casa que ele possui ou, então, o tipo de incentivo que poderá ser feito para o cliente adotar o débito automático.

A área de cobrança também poderá beneficiar-se com a continuidade desse estudo pela utilização de formas de abordagens diferenciadas aos clientes, por exemplo, pelo tempo de casa ou, então, por região de faturamento.

Na área de vendas, essa situação não é diferente, uma vez que pela continuidade desse estudo, os gerentes de cada região poderão estudar em detalhe algumas informações que irão ajudar na forma de atuação e também na própria segmentação do mercado alvo.

Nesse estudo continuado, também, poderão ser identificadas as semelhanças no comportamento dos pagamentos efetuados pelos clientes, como por exemplo entre as Regiões de Faturamento, de forma que seja possível a busca de sinergia quando da adoção de alguma nova estratégia.

## REFERÊNCIAS

BERNI, Mauro Tadeu. *Operação e Concessão de Crédito*. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Avaliação de Risco e Decisão de Crédito: um enfoque prático*. São Paulo: Nobel, 1999.

BRUM, Luís Argemiro. *A Economia Internacional – Na Entrada do Século XXI*. Ijuí: Unijui, 2001.

CARVALHO, Adriana; RAMIRO, Denise. Como e por que eles venceram. *Revista Veja*, São Paulo, n. 1745, p.88-95, abr. 2002.

CAOQUETTE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. *Gestão de Risco de Crédito*. São Paulo: Qualitymark, 2000.

CREFISUL, Banco. *Manual de Crédito – Corporate Bank*. São Paulo. 1983 (Manual de Procedimentos)

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARTIN, Célio Luiz Muller. *Recuperação de Créditos*. São Paulo: Érica, 1997.

ORTOLANI, Edna Mendes. *Operação de Crédito no Mercado Financeiro*. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Antonio Gil Paz. *Tudo sobre Cadastro, Crédito e Cobrança*. São Paulo: Nobel, 1991.

SANTOS, José Odálio. *Análise de Crédito – Empresas e Pessoas Físicas*. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. *Análise de Crédito*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SECURATO, José Roberto. *Decisões Financeiras em Condições de Risco*. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, José Pereira. *Gestão e Análise de Risco de Crédito*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada a Administração*. São Paulo: Harbra, 1981.

VEJA Revista, São Paulo, Abril, 03 de abril de 2002 – ed. 1745 – ano 35 – nº 13 – pg. 88

YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WEINSTEIN, Art. *Segmentação de Mercado*. São Paulo: Atlas, 1995.

***Pesquisa em sites da internet:***

[www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br) Acesso em: setembro de 2002

[www.sci.com.br](http://www.sci.com.br) Acesso em: março de 2002

[www.serasa.com.br](http://www.serasa.com.br) Acesso em: março de 2002

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César A. Tibúrcio. *Administração do Capital de Giro*. 2. ed. São Paulo: ed 1997.

BLATT, Adriano. *Dicas para Conceder Crédito com Menos Riscos*. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

BRAULE, Ricardo. *Estatística Aplicada com Excel*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

REFISUL, Banco. *Manual de Crédito – Corporate Bank*. São Paulo. 1983 (Manual de Procedimentos)

*EXAME Revista*, São Paulo, Abril. 07 de agosto de 2002 – ed. 772 ano 36 – nº 16 – pg. 64

PAIVA, C. *Administração de Risco de Crédito*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

*TELETIME Revista*, São Paulo, Glasberg, jul. 2002 – ed. 46 – ano 5 – nº 46 – pg. 22

## ***Anexos***

---