



Barbosa e Maria Salete: clientes da rede há 15 anos, eles trocaram o carnê pelo cartão de crédito

# A ERA DO "OLHO NO OLHO" FICOU PARA TRÁS

Com seu sistema quase intuitivo de dar crédito, a Casas Bahia tornou-se um exemplo mundial de acesso da classe C ao consumo. Agora, um banco de dados com informações de 31 milhões de clientes ajuda a combater a inadimplência

LUCAS AMORIM

**T**elevisão, Aparelho de som. DVDplayer. Armário. Beliche. Cama. Sofá. Serra elétrica. Telefone celular.

Ao longo dos últimos 15 anos, a faxineira Maria Salete da Silva e o porteiro Eliezer Barbosa (atualmente desempregado) equiparam a casa ainda inacabada, localizada no município de Carapicuíba, na Grande São Paulo, com uma infinidade de mercadorias compradas na Casas Bahia. Todas foram parceladas no maior número de pres-

tações possível, 20. Maria Salete se lembra até hoje da primeira compra, feita poucos dias após ter chegado de Alagoas, solteira e mãe de um menino de 5 anos. Apesar de não ter emprego formal nem renda fixa, ela não encontrou problemas em abrir crediário e levar para casa urna TV de 20 polegadas. Passados todos esses anos, Maria Salete já não usa carnes para parcelar suas compras — e sim um cartão de crédito emitido pela Casas Bahia em parceria

com o Bradesco, com limite mensal de 760 reais. Seu marido tem outro cartão, com limite de 1 900 reais — que costuma "emprestar" para que familiares e amigos também façam suas compras.

Maria Salete e Barbosa são clientes típicos da Casas Bahia, maior varejista de móveis e eletroeletrônicos do país. Desde 2003, cerca de 3 milhões de novos clientes aparecem por ano nas 534 lojas da empresa, com sede em São Caetano do Sul, no ABC paulista. Ao longo desse período, a rede da família Klein mais que dobrou seu faturamento, alcançando 13,9 bilhões de reais em 2008. Uma pesquisa do Programa de Administração do Varejo (Provar), da FIA-USP, e da Felisoni Consultores Associados estima que pelo menos 65% da população paulista de classe C compra seus móveis e eletrodomésticos na Casas Bahia. Dos 3 \ milhões de clientes cadastrados pela empresa, cerca de 70% não têm como comprovar renda. Mesmo assim, é raro que algum deles enfrente dificuldade na hora de fazer um carne. Segundo dados da rede, 85% dos pedidos de crédito são aprovados na hora. No ano passado, as vendas com carnes da Casas Bahia somaram mais de 4 bilhões de reais.

**PARA DECIDIR QUEM PODE** ou não abrir crediário, há vários anos a empresa desenvolveu um sistema próprio, que se baseia, nas palavras de Michael Klein, controlador da Casas Bahia, no "olho no olho". Os potenciais clientes são entrevistados por algum dos 2 400 analistas de crédito da companhia e precisam responder a questões simples de sua vida pessoal — da profissão ao tamanho da família. Os analistas são treinados para observar o comportamento dos clientes, de modo a ter certeza de que as respostas dadas são verdadeiras. Quando o potencial comprador

afirma ser diarista, como no caso de Maria Salete, o analista pode perguntar quanto custa um dia de faxina. Dessa forma, em poucos minutos, tem condições de averiguar a veracidade das informações e de determinar o limite de crédito que cada pessoa pode receber. O modelo inovador de educar o cliente para não assumir compromissos que não possa honrar já foi até tema de pesquisa do indiano C.K. Prahalad, autor do livro *A Riqueza na Base da Pirâmide*, lançado no início desta década.

Até 2008, esse sistema pouco científico garantiu à varejista taxas historicamente baixas de inadimplência — cerca de 10% do total das vendas — e pavimentou um crescimento vigoroso. Agora, em meio ao novo cenário que se impõe, já não parece ser suficiente. Klein anda especialmente preocupado com um possí-

Três milhões de novos clientes aparecem por ano nas 534 lojas da rede desde 2003 — 70% não comprovam renda, mas é raro terem dificuldade para fazer um carne

## Barreiras contra a inadimplência

As medidas da Casas Bahia para diminuir os riscos de calote

### Atenção ao histórico dos clientes

Desde janeiro, consumidores com histórico de pagamentos irregular não podem abrir novos financiamentos. Para fazer a avaliação, a rede acessa dados de compra dos últimos 15 anos

### Olho nas demissões

A rede pesquisa os anúncios de dispensa e telefona para clientes que perderam o emprego. Eles são convidados a visitar as lojas e alterar seu crediário

### Força para os cartões

Desde 2004, a venda com cartões passou de 20% para 50% do volume total. Ao apostar nesse meio de pagamento, a varejista divide o risco de inadimplência com as instituições financeiras

vel aumento nos calotes. Por enquanto, ele diz não ter registrado crescimento na taxa média da empresa. Mas seu maior temor, e também o de consultores especializados em varejo, é que o aparentemente inevitável desaquecimento econômico leve a um aumento expressivo do desemprego nos próximos meses. Sem renda fixa, o cliente médio da Casas Bahia pode deixar de pagar seus financiamentos, já que não costuma ter poupança. "Tradicionalmente, os índices de inadimplência no varejo sobem em épocas de crise", diz o consultor Cláudio Felisoni, do Provar.

Para evitar disparadas na taxa de inadimplência, a saída foi colocar algumas travas na concessão de crédito. A mudança mais significativa no antigo sistema "olho no olho" aconteceu em janeiro deste ano. Por meio de um e-mail enviado aos gerentes de todas as 534 lojas, Klein determinou: clientes com histórico irregular de pagamento não deveriam mais ter o crédito aprovado. Antes, por mais que atrasassem algumas parcelas, bastava a esses consumidores quitar sua dívida para poder abrir novos financiamentos — agora, a condescendência acabou. Para separar os bons dos maus pagadores, a Casas Bahia conta com um banco de dados que traz informações detalhadas sobre os 31 milhões de consumidores — o equivalente a 16% da população brasileira — que freqüentaram suas lojas desde 1994. A rede guarda desde informações básicas, como nome, endereço e histórico profissional, até dados mais específicos, como por quanto tempo o cliente atrasou o pagamento de uma parcela de determinado produto. Para armazenar esse volume astronômi-



co de informações, a companhia mantém desde 2004 um prédio de seis andares. A Casas Bahia tomou ainda uma segunda medida para reduzir os riscos: estruturou um programa chamado de "replanificação". Funcionários da central de atendimento ficam atentos aos anúncios de demissões e pesquisam se os clientes cadastrados estão entre aqueles que perderam o emprego. Caso encontrem alguém, telefonam para a pessoa e sugerem uma visita a uma das lojas para alterar seu crediário. As prestações podem ser reduzidas e o prazo alongado para evitar que o cliente engrosse a lista de inadimplentes. "Quem fizer uma boa análise das regras de concessão de crédito tem a oportunidade de sair da crise com uma carteira mais saudável e com perspectivas

de crescimento mais seguro nos próximos anos", diz Vasco Simões, especialista em varejo da consultoria Accenture.

A **CRISE ECONÔMICA** também está acelerando um processo que se iniciou há alguns anos: o aumento do uso dos cartões de crédito como meio de pagamento. A Casas Bahia foi a última grande varejista a aceitar compras com cartão, em 2002. Dois anos depois, firmou uma parceria com o Bradesco, que passou a financiar as compras da rede. Na época, apenas 20% das vendas eram feitas no cartão. Em 2008, a participação chegou a 50% — hoje a Casas Bahia já soma mais de 5,7 milhões de cartões emitidos. A realidade não é diferente na segunda e na terceira maiores redes de varejo

▲ Centro de dados da Casas Bahia: um prédio de seis andares guarda informações sobre mais de 30 milhões de consumidores

do país. Ponto Frio e Magazine Luiza, que têm acordo com o Unibanco para o fornecimento de cartões a seus clientes. Em um mercado turbulento, em que a análise de crédito precisa ser mais rigorosa, esse tipo de parceria ajuda a diluir riscos e vai se tornar cada vez mais importante para as varejistas. "Os clientes que já têm cartão devem continuar a consumir, porque não precisam ter sua linha de crédito reprovada a cada nova compra", diz Rodrigo Dantas, especialista em varejo da consultoria Roland Berger.

A despeito da revisão no sistema de crédito, o contato pessoal entre analista e consumidores continuará importante para a Casas Bahia — sobretudo em novos mercados. Neste ano, a empresa planeja abrir 30 lojas — 20 delas na Bahia, seu primeiro passo no Nordeste. "Nos novos mercados, o carne vai servir como uma porta de entrada", diz Klein. Para essa expansão, a rede precisará correr riscos que não está disposta a enfrentar nos mercados maduros. Sem histórico dos clientes, vai adotar uma análise mais complacente — e prevê enfrentar taxas de inadimplência superiores às de 16% que historicamente registra nas lojas recém-inauguradas. Se apertasse demais o cinto, porém, correria outro tipo de risco: ver as lojas vazias e os depósitos abarrotados. Em momentos de incerteza, saber dosar o crescimento da inadimplência com a queda nas vendas é um dos grandes desafios — e não só para os Klein.

## Os números da Casas Bahia

O tamanho da rede, que possui o histórico de compras de 16% dos brasileiros

|  |  |   |  |                                 |                            |                                   |   |
|--|--|---|--|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|
| <b>13,9</b> bilhões de reais<br>de faturamento em 2008 | <b>4</b> bilhões de reais<br>em vendas com cartões | <b>31</b> milhões de clientes cadastrados | <b>11</b> milhões desses clientes frequentam as lojas todos os meses | <b>534</b> lojas em dez estados | <b>60 000</b> funcionários | <b>2 400</b> analistas de crédito | <b>5,7</b> milhões de cartões de crédito próprios |
|--|--|---|--|---------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|

Fonte: empresa