

JUDITE YAMAKAWA

**ORÇAMENTO EM EMPRESA EMISSORA DE CARTÃO DE CRÉDITO
NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios 2003.

Orientador: Prof. Luiz Rogério Farias, MSc.

**CURITIBA
2004**

RESUMO

YAMAKAWA, Judite. ORÇAMENTO EM EMPRESA EMISSORA DE CARTÃO DE CRÉDITO NO BRASIL. Essa monografia tem como objetivo apresentar o ciclo operacional das transações com cartão de crédito e demonstrar um modelo de elaboração de orçamento para empresas emissoras de cartão de crédito, que possuem características próprias do negócio, entretanto, em sua visão macro, orienta-se do modelo de uma empresa prestadora de serviços e utiliza-se dos conceitos teóricos das bibliografias especializadas de planejamento e orçamento. O mercado de cartões possui um fluxo financeiro e operacional que associam o emissor de cartões, o adquirente, o estabelecimento e o portador do cartão, este último, a base principal de todo este negócio. Através do fluxo operacional de uma transação de cartão de crédito é possível identificar as receitas e despesas geradas pelo processo de compras e saques com o cartão. O reflexo de todas as ações ou estratégias para o incentivo ao uso, retenção do cliente, aumento do limite de crédito, bloqueio ou cancelamento do cartão são apresentados no resultado do negócio. Destacam-se neste processo as empresas adquirentes que atuam fortemente no mercado mundial e travam concorrência importante para o desenvolvimento do produto no mercado nacional. Os estabelecimentos também são importantes neste processo possibilitando o aquecimento do mercado com maior número de lojas disponíveis com a função de pagamento através de cartões. A geração de histórico das informações base para orientação do negócio é fator importante para a elaboração de análises e estudos do negócio. Volume de vendas de cartões titulares, adicionais, base de cartões em uso, volume de compras e saques, volume de transações, volume do financiamento, percentual de inadimplência são algumas das informações importantes do produto. Diante do crescimento do mercado no Brasil com aumento de emissores e a aceitação do cartão pela população como um dos meios de pagamento eletrônico mais seguro, a relevância do conhecimento do negócio e a elaboração de um planejamento orçamentário de qualidade, seguindo premissas adequadas tornaram-se fatores relevantes para acompanhamento do negócio, possibilitando ainda a correção dos possíveis desvios gerados durante a execução do plano.

Palavras-chave: cartão de crédito, emissores, orçamento, receitas, despesas.

LISTA DE QUADROS

1. Número de Cartões de Crédito de alguns emissores	17
2. Tipos de cartão por emissor	34
3. Indicadores de gastos com cartão de crédito	40
4. Anuidade cobrada no mercado de cartão de crédito.....	44
5. Tarifa sobre saques no mercado	48
6. Taxas de juros rotativo no mercado	51
7. Nível de classificação das operações de crédito.....	70

LISTA DE TABELAS

1. Orçamento de vendas de cartões	35
2. Índices de cancelamentos por produto	36
3. Volume de cancelamentos por produto	37
4. Orçamento da base de cartões	38
5. Orçamento da base de contas	38
6. Total compras e saques - transações	42
7. Total faturamento compras e saques – R\$	43
8. Orçamento da receita de tarifa de anuidade	45
9. Orçamento da receita de seguro proteção perda e roubo.....	46
10. Orçamento da receita de taxa de desconto	47
11. Orçamento de receita de tarifa sobre saques	48
12. Resumo das premissas e indicadores	53
13. Orçamento das receitas de multa, juros e custo de fundos por produto	54
14. Orçamento das receitas de multa, juros e custo de fundos por produto e total	55
15. Resumo mensal das receitas	56
16. Resumo das receitas por semestre e total no ano	57
17. Orçamento de perdas com fraude.....	62
18. Orçamento de cobrança	63
19. Orçamento de despesas de telefone.....	64
20. Orçamento de despesa de processamento	65
21. Orçamento de despesa de emissão de plástico	66
22. Orçamento de despesa de entrega de cartões	67
23. Orçamento de despesa de emissão e postagem de faturas.....	68
24. Orçamento de despesa de tarifas com bandeiras.....	69

25. Orçamento de outras despesas operacionais	69
26. Resumo mensal das despesas	71
27. Resumo das despesas por semestre e total ano	72
28. Modelo de fluxo de caixa diário.....	75
29. Modelo de fluxo de caixa mensal.....	75
30. Projeção da demonstração de resultados – 1º semestre.....	77
31. Projeção da demonstração de resultados – 2º semestre.....	78
32. Projeção do balanço patrimonial	79

LISTA DE FIGURAS

1. Fluxo de transação de compra do portador do cartão de crédito.....19
2. Fluxo de pagamento da fatura pelo portador do cartão no vencimento21
3. Fluxo de dias de pagamento – cliente, emissor, adquirente e estabelecimento74

LISTA DE GRÁFICOS

1. Número de cartões de crédito no Brasil22
2. Número de transações com cartão de crédito no Brasil23
3. Faturamento total.....23
4. Ticket médio e transação por cartão no Brasil41

SUMÁRIO

1. Introdução.....	09
1.1. Definição do problema.....	09
1.2. Justificativas.....	09
1.3. Objetivos.....	11
1.4. Hipóteses de Trabalho.....	12
1.5. Limitações.....	12
2. Cartão de Crédito no Brasil.....	13
2.1. Introdução do cartão de crédito no Brasil.....	13
2.2. Fluxo operacional do mercado de cartões de crédito no Brasil.....	15
2.3. Evolução do mercado brasileiro de cartão de crédito.....	22
3. Orçamento.....	25
3.1. Importância do orçamento.....	25
3.2. Vantagens e desvantagens do orçamento.....	27
4. Bases para o orçamento de empresas de cartão de crédito.....	30
4.1. Conceitos e termos utilizados.....	30
4.2. Processo de elaboração do orçamento.....	31
4.3. Orçamento dos indicadores característicos do negócio de cartões de crédito.....	32
5. Orçamento de receitas de cartão de crédito.....	44
5.1. Orçamento de receita de tarifa de anuidade.....	44
5.2. Orçamento da receita de seguro proteção perda e roubo.....	46
5.3. Orçamento de receita de taxa de desconto.....	46
5.4. Orçamento de receita de tarifa sobre saques.....	47
5.5. Orçamento de receita de multa sobre atraso no pagamento.....	48
5.6. Orçamento de receita sobre financiamento.....	49

5.7. Consolidação do orçamento de receitas	56
6. Orçamento de despesas de cartão de crédito	58
6.1. Orçamento de despesas de marketing	58
6.2. Orçamento de despesas de crédito.....	60
6.3. Orçamento de despesas Call Center	63
6.4. Orçamento de despesa de processamento de cartões	65
6.5. Orçamento de despesa de emissão de plásticos.....	65
6.6. Orçamento de entrega de cartões	66
6.7. Orçamento de despesa com emissão e postagem de faturas.	67
6.8. Orçamento de despesa de tarifas com bandeiras.....	68
6.9. Orçamento de outras despesas operacionais.	69
6.10. Orçamento de despesa com provisão para devedores duvidosos.....	69
6.11. Consolidação do orçamento de despesas.....	71
7. Orçamento de Caixa, Demonstração de Resultado e Balanço Patrimonial	73
7.1. Orçamento de Caixa.....	73
7.2. Projeção da demonstração de resultado e balanço patrimonial.....	75
8. Considerações Finais.....	80
9. Referências Bibliográficas	82
Anexo I	84

1 INTRODUÇÃO

Os cartões de crédito deixaram de ser simples cartões para aquisição de compras a prazo, e hoje são considerados não só uma importante forma de pagamento como um instrumento para aquisição de crédito. Muitos usuários utilizam os cartões para pagar valores totais de compras fugindo da cobrança de taxas de financiamento. Outros, usam seus cartões como fontes de crédito, ou seja, efetuam compras e raramente pagam todo o saldo devedor, ou ainda utilizam o cartão para saques em caixas automáticos com pagamento em 30 dias, sujeitando-se às taxas de juros cobradas. Sem dúvida, os cartões aumentam em muito a capacidade de compras, sem a exigência de burocracias.

Uma das grandes conveniências do cartão é que ele minimiza a necessidade de andar com dinheiro na carteira, permite ao usuário adiar por alguns dias o pagamento de suas compras e acaba por estabelecer uma forma de avaliação de crédito, isto é, o tipo de cartão que o usuário possui, permite identificar de forma simples o seu perfil de renda.

1.1 Definição do Problema

Como elaborar o orçamento uma vez estabelecido o Planejamento Estratégico?

Como adequar as variáveis macroeconômicas e indicadores do segmento de cartão de crédito na formulação do plano orçamentário?

Como mensurar o crescimento de utilização do cartão?

1.2 Justificativas

O processo de adoção da metodologia de planejamento estratégico por inúmeras organizações brasileiras tem-se mostrado gradativo, porém, contínuo. Dirigentes têm reconhecido que esta parece ser a melhor alternativa para uma empresa que procura garantir sua sobrevivência e desenvolvimento, através de maior interação com o ambiente no qual atua.

O mercado de cartões de crédito no Brasil apresentou um crescimento de 91% de portadores de cartões e 133% no volume gasto com cartão no período de 1999 a 2003. Esses números indicam claramente o aumento no volume de negócios do mercado, demonstrando a preferência do cliente pela utilização desse meio de pagamento. Essa mudança no perfil do

consumidor aquece a concorrência pela aquisição do maior número de clientes e a geração de melhores resultados mercadológicos e financeiros.

O avanço da baixa renda no mercado de cartões é um dos destaques de uma pesquisa realizada pelo Ibope Inteligência, divisão do grupo Ibope direcionada ao mercado financeiro. Os resultados reforçaram a tendência de crescimento do mercado de cartões como um todo, identificando ainda uma expansão da participação dos cartões corporativos, de 3,7% para 4,9% da base total e dos pré-pagos, que já atingiram 2,2 milhões de unidades.

O público de renda entre R\$ 200 e R\$ 500 mensais já detém 10,5 milhões de cartões de crédito, o que representa 24% da base de cartões no país, calculada em 43,6 milhões de unidades. Essa participação era apenas 5,1% há cinco anos. O volume financeiro das transações desse público com cartões subiu de cerca de R\$ 500 milhões para R\$ 5,6 bilhões entre 1998 e 2003, o que representou um salto de mais de mil por cento.

Para Alexandre Umberti, coordenador de Análises do Ibope, a crescente entrada do público de baixa renda neste mercado está em linha com os esforços e investimentos de toda a rede empresarial envolvida (administradoras, processadoras e bancos), em ampliar a utilização do meio de pagamento eletrônico. Os números só não são maiores devido à retração da atividade econômica, que reduziu o emprego e a renda, principalmente das pessoas mais pobres (Valor Econômico, 03 Mar 04).

O aumento expressivo do volume de negócios do segmento de cartão de crédito reitera a relevância de maior controle e a necessidade de um planejamento e plano de orçamento bem elaborado, com recursos técnicos para acompanhamento dos resultados e alinhar os objetivos definidos no planejamento estratégico e o realizado efetivo.

Pesquisa da Credicard divulgada na Revista Card News (mar, 2004, p.9),

Em 10 anos do Plano Real, o valor de transações dos cartões de crédito do mercado brasileiro saltou de R\$ 5,7 bilhões para R\$ 82,7 bilhões – 1.348% de expansão. Os números fazem parte do estudo “O cartão de crédito na era do Real”, feito pela Credicard. Enquanto em 98 havia cerca de 515 mil estabelecimentos que aceitavam cartão de crédito, hoje esse número aproximase de 800 mil.

Os resultados mostram a ascensão do cartão como meio de pagamento para o brasileiro. A participação dos cartões como instrumento de crédito aumentou de 7,8% para 11,4% e as transações com o plástico aumentaram 450%; no mesmo período, a participação do cheque especial caiu de 20% para 17,4% e o número de cheques compensados diminuiu 46%.

Os Indicadores do Mercado de Meios eletrônicos de Pagamento da Credicard prevêem um faturamento para o primeiro trimestre do ano de R\$ 21,8 bilhões, um aumento de 14,3% sobre o primeiro trimestre de 2003. Fevereiro registrou um faturamento de 11% maior, ou R\$ 7,6 bilhões.

Outro sinalizador do crescimento do mercado de cartões está no resultado dos negócios da MasterCard do Brasil publicado no site www.executivosfinanceiros.com.br (07/08/2004),

A MasterCard apresentou no Brasil crescimento de 21,3% no volume bruto em dólares no primeiro semestre de 2004, em comparação com o mesmo período de 2003, atingindo US\$ 5,37 bilhões. O segundo trimestre apresentou um crescimento de 23,8% em relação ao segundo trimestre de 2003, atingindo US\$ 2,75 bilhões.

O número de transações no primeiro semestre foi de 231 milhões, um incremento de 20%. O número de cartões da marca MasterCard emitidos no país na primeira metade do ano também aumentou 13,4% em comparação ao mesmo período de 2003, totalizando 21,36 milhões. “O crescimento registrado se baseia principalmente na substituição dos meios de pagamento tradicionais (cheque e dinheiro) por meios eletrônicos, no crescimento do uso de cartões pelo segmento C e D, e pelo aumento na rede de aceitação da MasterCard no país” afirma Murilo Barbosa, vice-presidente de marketing da MasterCard Brasil.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Gerais

Estabelecer relação da importância da elaboração do orçamento no segmento de cartões de crédito aliado ao planejamento estratégico da empresa.

Desenvolver metodologia de elaboração de orçamento nas empresas emissoras de cartão, embasado nos conceitos estabelecidos no orçamento empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Apresentar retrospectiva geral do mercado de cartões de crédito no Brasil;
- Estabelecer parâmetros importantes para o desenvolvimento do plano de orçamento;
- Elaborar critérios de projeção de indicadores e premissas para crescimento e evolução do negócio de cartões na empresa;
- Elaborar orçamento de receitas e despesas e balanço patrimonial do negócio;

1.4 Hipóteses de trabalho

O orçamento de uma empresa de cartão de crédito pode ser elaborado seguindo uma base histórica como parâmetro.

A análise do mercado é fator relevante para determinar o potencial de crescimento da empresa e seu objetivo de participação no mercado.

Assim como na indústria a estimativa de venda de cartões de crédito estabelece o primeiro sinalizador de onde a empresa espera chegar num determinado período, atingimento este que deverá estar contemplado no planejamento estratégico.

Os indicadores importantes do negócio de cartões devem ser analisados e propostos tais como gasto médio por cliente, índice de cancelamento de cartões, taxa de renovação, índice da propensão a financiar.

1.5 Limitações

Neste trabalho não será demonstrado orçamento em Instituições Financeiras.

Não será desenvolvido orçamento de capital por não apresentar características diferenciadas para uma empresa emissora de cartão de crédito.

O programa de fidelização de clientes não será discutido neste trabalho em virtude da variedade de programas existentes no mercado, assim como, a complexidade para definição de um modelo de provisionamento das despesas do programa.

2 CARTÃO DE CRÉDITO NO BRASIL

2.1 Introdução do cartão de crédito no Brasil

De acordo com pesquisa constante no *site* da Credicard (<http://www.credicard.com.br> em 17.07.2004), para conhecermos as origens do cartão de crédito devemos retornar ao ano de 1914, quando a empresa Western Union, dos Estados Unidos, começou a emitir um cartão que podia ser utilizado para adquirir vários serviços e contava com o benefício de pagamento diferido, ou seja: o portador dispunha de prazo para quitar suas compras sem encargos financeiros. Durante a primeira metade do século, outras empresas, como hotéis e postos de gasolina, passaram a oferecer a conveniência de um cartão similar para seus clientes.

Em 28 de fevereiro de 1950, o Diners Club criou o primeiro cartão de crédito moderno. Nesta época teve início o conceito de cobrança de uma taxa de desconto dos estabelecimentos pelos serviços e benefícios de receber o cartão em seu negócio. Os portadores dos cartões, por sua vez, começaram a receber faturas mensais, nas quais constavam as transações realizadas, que deveriam ser quitadas em sua totalidade no ato do recebimento. O cartão Diners era aceito inicialmente em 27 *bons* restaurantes dos Estados Unidos e usado por importantes homens de negócios, como uma maneira prática de pagar suas despesas de viagens a trabalho e de lazer. Confeccionado em papel cartão, trazia o nome do associado de um lado e dos estabelecimentos filiados em outro. Somente em 1955 o Diners passou a usar o plástico em sua fabricação.

No Brasil, a indústria do cartão de crédito também apresentou forte evolução. Conforme registram Pereira e Cobra (2002, p.42), em 1968 o Banco Brasileiro de Descontos lançou o Cartão Bradesco, constituindo a rede Elo. Em 1970, a subsidiária brasileira do Citibank lançou o City Card e, logo depois, associou-se aos bancos Itaú e Unibanco, criando a Credicard S.A. uma empresa de relevância na consolidação e propagação da cultura de cartão de crédito no Brasil. No final da década de 1970, a Credicard S.A. contava com 180 mil cartões emitidos e cerca de 15 mil estabelecimentos filiados.

No mercado brasileiro de cartões de crédito, em 1980 iniciou-se a fase de associações dos emissores de cartões de crédito com bandeiras internacionais. Mesmo que, por imposições de ordem legal, a utilização do cartão de crédito era, nessa época, restrita ao mercado interno, os cartões eram apresentados pelos turistas brasileiros no exterior, a título de capacidade de compra e direito adquiridos a crédito e capacidade de pagamento. Conforme Pereira e Cobra

(2002, p.42), a entrada de concorrentes multinacionais no mercado, combinada com o interesse em capturar transações de turistas estrangeiros, estimulava a adesão a bandeiras mundialmente conhecidas.

No início dos anos 90, o banco brasileiro que decidisse emitir cartões de crédito deveria optar por usar a bandeira Visa, na época único sistema aberto disponível, ou associar-se a Credicard S.A. ou American Express. Optando por uma das empresas, o banco era remunerado com base em comissões sobre as vendas realizadas via cartão de crédito. A partir do momento que houve a opção de lançar um cartão e ser o próprio emissor, toda a estratégia, e benefícios financeiros e mercadológicos, seriam direcionados pelo banco.

O desenvolvimento do "*smart card*", o cartão inteligente, foi um avanço tecnológico no setor. Perfeito para a realização de pequenas compras, ele vem com um "*chip*" que pode ser carregado com uma determinada soma em dinheiro. À medida que o portador vai gastando, seu saldo vai sendo eletronicamente descontado. Quando o saldo acaba, o cartão pode ser carregado com uma nova quantia.

Os cartões se multiplicaram. Hoje eles estão cada vez mais direcionados para os diversos nichos de mercado. São cartões de afinidade, que apóiam campanhas sociais, ecológicas; cartões para atender jovens e universitários; ou cartões de negócios destinados a altos funcionários de empresas.

Mais recentemente, em junho deste ano, o banco ABN Amro Real lançou o *minicard*, cartão de crédito que é aproximadamente 40% menor que o tamanho normal do plástico. De acordo com o diretor executivo do ABN, Edison Costa (Gazeta Mercantil -15 Jun 2004), a instituição pretende até o final do ano emitir 300 mil unidades. "Essa é uma significativa inovação para o segmento", afirma. Ainda segundo Costa, a grande vantagem do *minicard* é a praticidade que o seu tamanho proporciona. Sendo 43% menor do que o cartão convencional, o modelo miniatura pode ser anexado ao chaveiro ou a outros acessórios. "Verificamos inclusive que os portadores do *minicard*, nos países em que foi lançado, passaram a utilizar mais o cartão como meio de pagamento, em substituição ao dinheiro ou cheque". O *minicard* apresenta as mesmas características do cartão principal e pode ser usado em estabelecimentos comerciais e caixas bancários. Porém, a redução do plástico acarretou uma limitação ao produto: ele não funciona na maioria das caixas automáticos espalhados pelo país.

Os principais acontecimentos históricos relacionados à origem e evolução do cartão de crédito no Brasil foram:

Evolução Do Cartão De Crédito No Brasil

1954	Surge o primeiro cartão: Diners (basicamente para um grupo seletivo de restaurantes).
1956	O cartão de crédito no Brasil começa a tomar corpo.
1968	Surgimento do Banco Bradesco/Elo.
1970	Entrada da Credicard, através do Citibank, Itaú e Unibanco.
1971	Fundação da Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços – ABECS no Rio de Janeiro.
1974	A sede da ABECS é transferida para São Paulo onde permanece até os dias de hoje.
1981	Entrada da American Express. Nesta década os cartões de crédito iniciam a busca por associações com marcas internacionais.
1987	Credicard rompe com a Visa e une-se a Mastercard.
1988	Visa inova com seu sistema aberto de operações.
1990	Governo autoriza uso de cartões brasileiros no exterior. Aumenta a pressão dos bancos associados sobre o sistema fechado de operações (Credicard e Amex).
1991	Credicard e Amex dão concessão aos bancos associados.
1992	Nasce a primeira administradora de cartões de crédito para terceiros, a <i>Cardsystem</i> .
1994	Plano Real – Início do crescimento mais acentuado.
1996	Dá-se início à cultura de bandeiras múltiplas.
1997	Lançamento de produtos emergentes, tais como Private Label, CDC Eletrônico, Cartão de Débito e <i>Smart Card</i> .
1998-1999	Maior explosão do segmento de baixa renda – CDC Eletrônico, Private Label, Secured Card, Cartão Salário, Visa Fácil e Claro Mastercard.
2000	Revolução e conquista de 100% do Mercado de <i>Vouchers</i> Eletrônicos.

Fonte: Cardsystem/Credicard

2.2 Fluxo operacional do mercado de cartões de crédito

A dinâmica de um Cartão de Crédito envolve a participação de cinco agentes, que são imprescindíveis para o processo: Associado (portador do cartão), Acquirer ou adquirente, Emissor, Estabelecimento e Agente Financeiro (Bancos).

Associado

O associado é o principal agente do processo. Trata-se do agente que inicia todo o fluxo que envolve um cartão de crédito.

O associado é o portador do cartão, titular ou adicional, que vai a um estabelecimento a fim de realizar uma compra. O portador do cartão pode adquirir também um ou mais cartões adicionais, dependendo de seu limite de crédito.

Acquirer

O Acquirer é o agente responsável pela filiação, gerenciamento e relacionamento com os estabelecimentos comerciais, distribuição e manutenção dos terminais eletrônicos (POS-Point of sales) captura e autorização das transações, etc.

Os principais Acquirers ou adquirentes em operação no Brasil são:

REDECARD: é a empresa responsável pela captura e transmissão de transações dos cartões de crédito e débito das Bandeiras MasterCard®, Mastercard® Maestro®, RedeShop®, MasterCard Electronic™, Maestro® e Diners Club International®. Oferece ainda, outros produtos e serviços, incrementando os negócios dos estabelecimentos comerciais credenciados.

VISANET: filia estabelecimentos para receber cartões de crédito com a bandeira Visa e cartões de débito Visa Electron.

A Visanet foi criada em novembro de 1995 pela Visa International junto com grandes bancos brasileiros. Desde a criação, sua responsabilidade é a de administrar a rede de estabelecimentos afiliados a Visa no Brasil, oferecendo-lhes todo o suporte necessário para vender com rapidez e segurança. Com a Visanet, o lojista ganhou um único canal de acesso à Visa. O contato com os consumidores é feito pela Visa do Brasil, que administra os cartões da marca e desenvolve novos produtos para ampliar as possibilidades de compra com cartões Visa.

AMEX: filia estabelecimentos para receber cartões com a bandeira American Express.

Emissor – Issuer

Efetivamente, é a administradora do cartão, parte contratada no contrato do cartão de crédito. São os bancos e as empresas prestadoras de serviços que emitem e gerenciam o seu

cartão de crédito e coordenam todos os processos entre portadores e bandeiras. O emissor é quem, de fato, providencia e/ou disponibiliza o crédito do cartão e, portanto, estabelece a taxa de juros, assim como os limites de crédito. É também ele o responsável pelos benefícios do cartão, como programas de milhagem, e o relacionamento com a empresa emissora (emissão de faturas, atendimento e consultas).

São atividades inerentes ao emissor:

1. Análise de propostas e determinação do limite.
2. Emissão de cartões.
3. Financiamento do crédito e cobrança.
4. Lançamentos de compras, saques e outras operações na conta do portador.
5. Emissão de faturas/extratos para o portador.
6. Oferecimento de serviços e benefícios como consulta e atendimento, programas de milhagem ou benefícios por utilização.

O relacionamento com as bandeiras é feito através de um contrato de franquia para uso das marcas. Os emissores não são concorrentes das bandeiras, mas trabalham em parceria com elas. A Credicard, por exemplo, é um emissor e o portador pode possuir cartões Credicard Visa e/ou Credicard Mastercard.

As principais marcas do mercado brasileiro: Credicard, Itaú, Unicard Unibanco, Banco do Brasil e Bradesco. O quadro abaixo apresenta a evolução de cartões de alguns emissores.

QUADRO 1 – NÚMERO DE CARTÕES DE CRÉDITO DE ALGUNS EMISSORES

	abr/02	abr/03	abr/04	jul/04
CREDICARD	7.700.344	7.700.344	7.700.344	7.700.344
BANCO DO BRASIL	4.020.000	4.750.000	5.630.000	6.070.000
BRADESCO	4.500.000	6.600.000	7.100.000	7.000.000
UNIBANCO	3.800.000	4.300.000	4.500.000	4.500.000
HSBC	750.000	1.100.000	1.446.392	1.512.577
CAIXA	1.900.000	2.100.000	2.100.000	2.100.000

Fonte: Revista CardNews

Vantagens das Afiliações para os Bancos Emissores

- Porta de entrada para novos relacionamentos e ampliação do relacionamento com clientes antigos;
- Fidelização de clientes;

- Antecipação de créditos;
- Comissão de afiliação;
- Novos relacionamentos com velhos clientes.

Estabelecimento (Afilhada)

É o termo que identifica a empresa, ou estabelecimento, que aceita determinado cartão de crédito. Atualmente as grandes redes de lojas, supermercados e até as de menor porte aceitam cartões de crédito de pelo menos uma bandeira. É comum o estabelecimento fixar em local visível a bandeira aceita.

Vantagens das afiliações para os estabelecimentos

- Alavancagem das vendas;
- Segurança;
- Conveniência;
- Marketing cooperado;
- Antecipação de recebíveis;
- Menor custo de processamento interno.

Bandeiras

São instituições que se associam aos emissores de cartões e concedem as licenças que permitem o uso do sistema para pagamentos. Também definem normas e regulamentos que regem operações e emissão dos plásticos e indicam a rede de aceitação local e internacional. Estes serviços prestados pelas bandeiras (autorização, boletim de proteção, compensação, royalties, dentre outros), são cobrados dos emissores através de tarifas chamadas “Fees da Bandeira”.

As principais marcas do mercado brasileiro de cartão de crédito são: Visa, MasterCard, Diners Club e American Express.

Agente Financeiro

Os pagamentos dos associados e os financiamentos somente poderão ser realizados através de um agente financeiro, isto é, um banco.

A Credicard, por exemplo, não é um agente financeiro e, por isso, não pode financiar seus associados com recursos próprios. Sendo assim, o associado autoriza a Credicard a tomar recursos no mercado em seu nome (associado).

Parceiras

São empresas que atuam em outra área e fazem acordo com os emissores para oferecer um cartão com sua marca.

De modo geral, oferecem algum diferencial que pode ser um serviço, produto ou facilidade. Podem ser redes varejistas, companhias aéreas ou automobilísticas, entidades beneficentes ou indústrias. Por exemplo: Grupo Pão de Açúcar Credicard, Instituto Ayrton Senna Credicard, United Airlines BankBoston, The GM Card, Varig Unibanco, etc.

Processadoras

O emissor é responsável por uma série de atividades operacionais e administrativas como: processamento de dados, faturamento, segurança do produto, atendimento ao cliente, cobrança, administração financeira, etc. Estes serviços podem ser feitos internamente, pelo próprio emissor, ou terceirizado por processadoras. No caso de terceirização, o emissor passa todos os processos operacionais e administrativos, ou parte deles, e remunera as processadoras pelos serviços prestados.

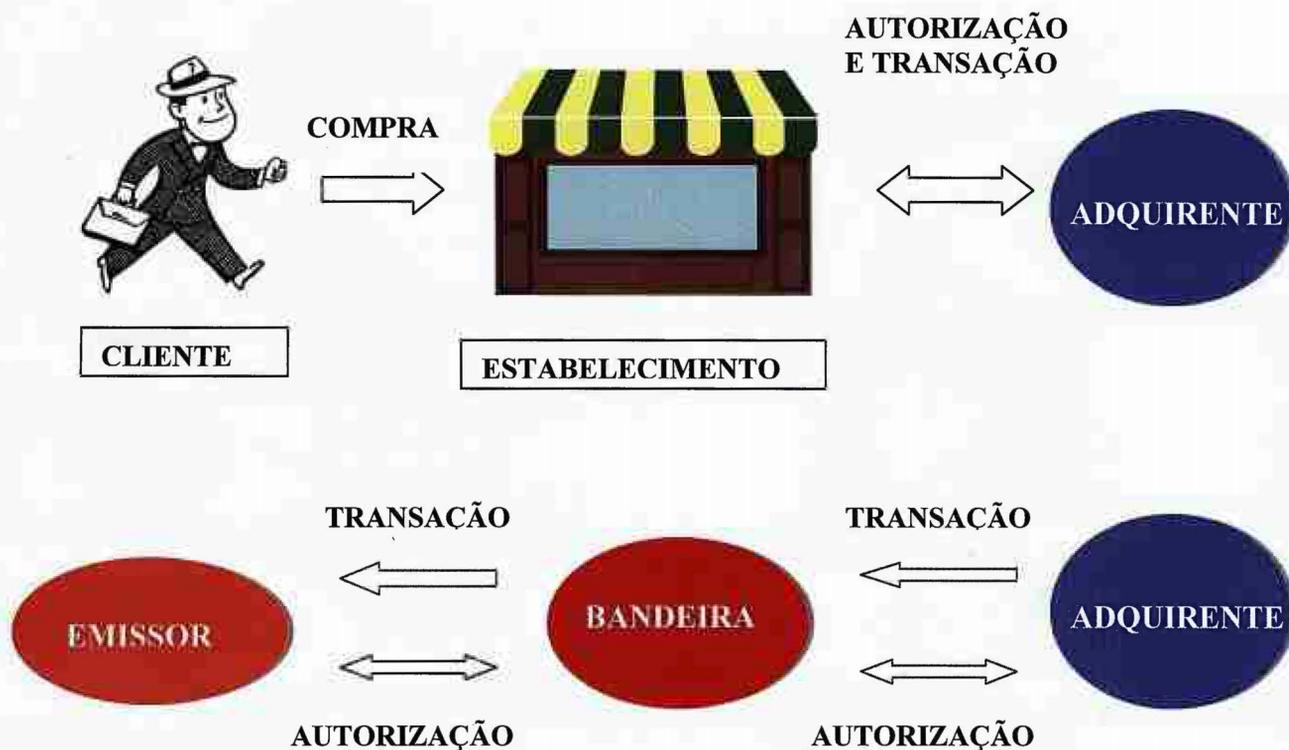
Dessa forma, processadoras são companhias que realizam a parte operacional, processam faturas e também podem fazer o atendimento ao cliente. As principais marcas do mercado brasileiro: Orbitall, *Cardsystem* e Equifax/Unisa.

2.2.1 Fluxos de uma transação com cartão de crédito

FIGURA 1 – Fluxo de transação de compra do portador do cartão de crédito

Este fluxo apresenta o caminho necessário para se concretizar uma transação de compra quando o portador vai a uma loja e deseja efetuar o pagamento com cartão de crédito.

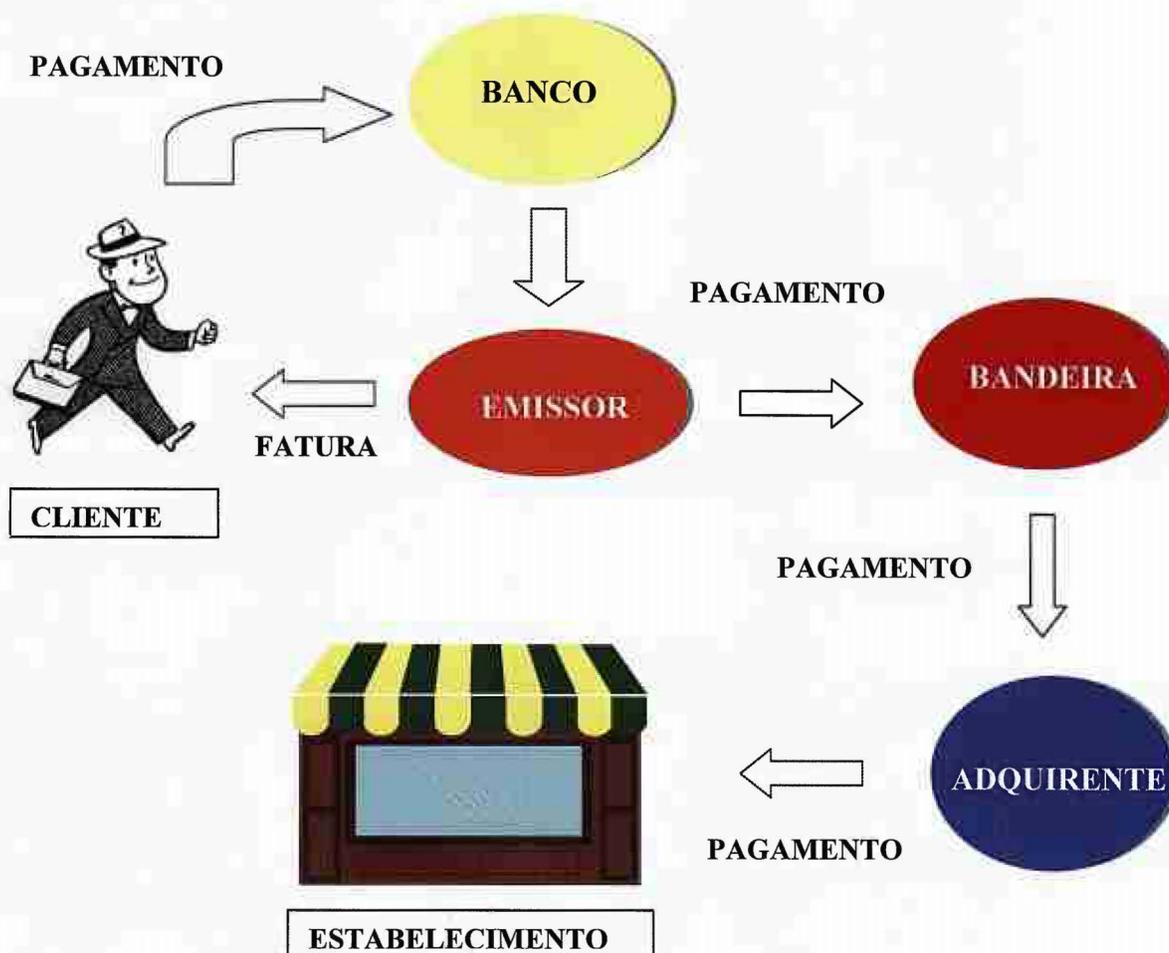
Atualmente as transações são em sua maioria efetuadas através de POS – transação eletrônica.



- 1- O associado vai a um estabelecimento realizar uma compra.
- 2- O estabelecimento passa o cartão do associado pelo POS, transmitindo para o Acquirer.
- 3- O Acquirer captura a transação e autoriza a transação.
- 4- O associado efetua a compra, que deverá ser paga na data de vencimento.
- 5- O Acquirer envia as informações ao Emissor, para que ele possa processar a transação e executar os demais procedimentos necessários.

FIGURA 2 – Fluxo de pagamento da fatura pelo portador do cartão no vencimento

Este fluxo mostra o processo posterior à realização da compra, supondo o pagamento de 100% do volume da fatura.



- 1- O emissor envia a fatura ao associado/ cliente e este paga o valor total de sua fatura no dia do vencimento num agente financeiro.
- 2- O Agente Financeiro (banco), repassa para o Emissor o pagamento efetuado pelo associado.
- 3- O Emissor repassa os pagamentos para o Acquirer: pagamento do associado menos o repasse da taxa de desconto do emissor.
- 4- O Acquirer recebe do Emissor e envia ao banco o valor a ser pago ao estabelecimento: montante a ser enviado pelo emissor menos a taxa de desconto do Acquirer.
- 5- O Banco faz o crédito ao estabelecimento líquido da taxa de desconto: valor total da transação menos a taxa de desconto.

2.3 Evolução do mercado brasileiro de cartão de crédito

O mercado brasileiro de cartões de crédito evoluiu mais rapidamente a partir de 1995, como pode ser observado nos gráficos apresentados a seguir com dados extraídos da ABECS – Associação Brasileira dos Emissores Cartões através do site <<http://www.abecs.org.br>>.

O número de cartões aumentou de 14 milhões em 1995 para 48 milhões em 2003, crescimento de 232% no período.

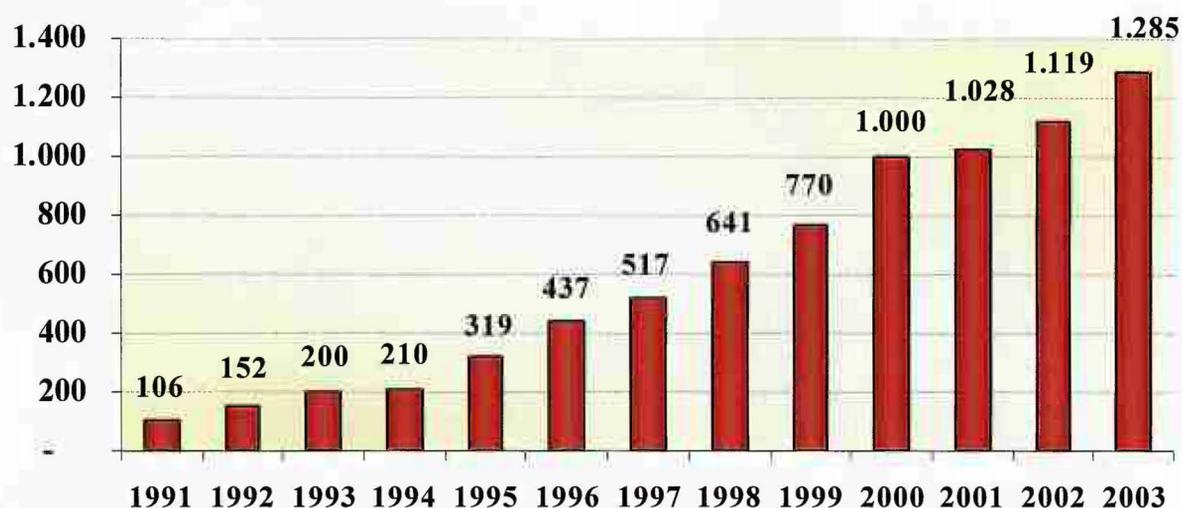
GRÁFICO 1 – NÚMERO DE CARTÕES DE CRÉDITO NO BRASIL



Ao mesmo tempo o volume de transações cresceu 303%, passando de 319 milhões de transações no ano de 1995 para 1,3 bilhões de transações em 2003.

GRÁFICO 2 – NÚMERO DE TRANSAÇÕES COM CARTÃO DE CRÉDITO NO BRASIL

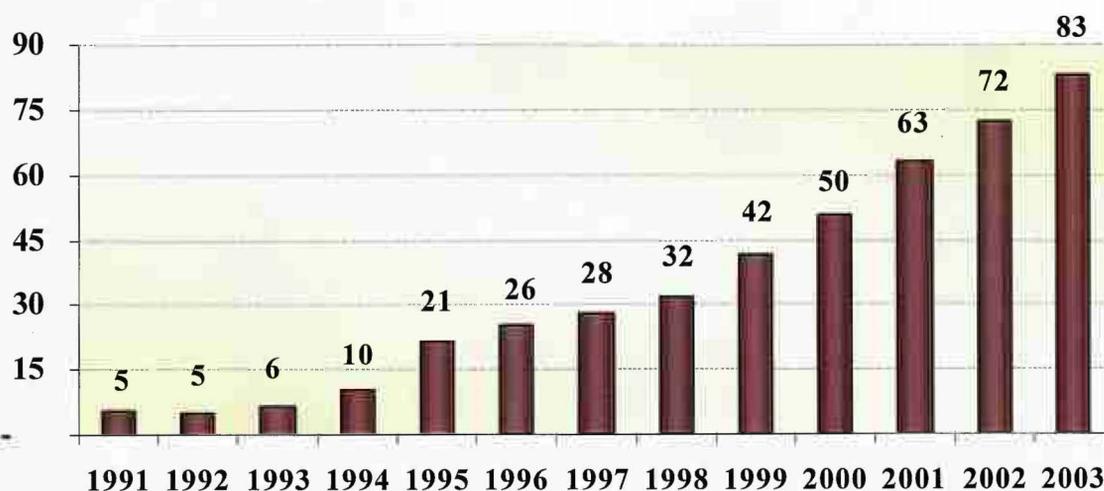
Número de Transações -Em milhões



O faturamento ou o volume financeiro de compras e saques movimentado pelo mercado evoluiu 290% passando de R\$ 21 bilhões em 1995 para R\$ 83 bilhões em 2003.

GRÁFICO 3 – FATURAMENTO TOTAL

Volume de Gastos - R\$ bilhões



A evolução do mercado de cartões faz-se notar também através do volume de negócios apresentados pelas duas maiores empresas de afiliação, a Visanet e a Redecard.

A Visanet, empresa responsável pelo relacionamento com os estabelecimentos comerciais filiados ao Sistema Visa conta hoje com 800 mil estabelecimentos filiados em todo o Brasil, gerando 1 bilhão de transações anuais. Possui 388 mil equipamentos POS instalados. Do total de transações, 99% são feitas eletronicamente.

A Redecard, empresa responsável pela captura e transmissão de transações dos cartões de crédito da Bandeira MasterCard e Diners Club International apresenta atualmente mais de 740 mil estabelecimentos credenciados e mais de 385 mil pontos de captura eletrônica. Realiza anualmente mais de 680 milhões de transações de crédito e débito e captura eletronicamente 98% das transações.

A utilização do cartão de crédito já está presente também nas camadas sociais denominada C e D. Segundo pesquisa apresentada por Farias (2003, p. 99) um dos principais fatores que os levaram a ter um cartão de crédito é a facilidade de uso para compras e os principais estabelecimentos onde utilizam o cartão são: supermercados (58%), lojas (39%) e postos de gasolina (38%). Em uma das conclusões de sua pesquisa, Farias (2003, p. 114) destaca “A facilidade de uso para compras, refletindo na comodidade de utilização do cartão, associada à aceitação crescente por parte dos comerciantes e prestadores de serviços, são motivos que ficaram evidenciados na preferência do consumidor em termos de meios de pagamentos, razão principal do crescimento significativo apresentado pelo setor de cartões no mercado”.

3 ORÇAMENTO

3.1 Importância do orçamento

Como instrumentos de administração, os orçamentos fornecem direção e instruções para a execução de planos, enquanto o acompanhamento, levando ao controle, permite a comparação das realizações da empresa ao que tenha sido planejado.

O orçamento é o meio de controle mais amplamente usado, tanto nas empresas como no governo. A preparação do orçamento é parte integrante do Plano Estratégico. Para a formulação de um Plano Estratégico efetivo o conhecimento da realidade ambiental é de suma importância, sendo a análise ambiental o melhor caminho para que tal conhecimento seja alcançado. Quando usado para o planejamento, um orçamento é um método de traduzir as metas e estratégias de uma organização em termos operacionais.

A elaboração de um plano orçamentário traduz-se na visão para o amanhã, antecipando-se, hoje, decisões a respeito de ações que serão executadas ao longo do tempo, de modo a atingir determinados objetivos, em determinado tempo. Portanto, um plano compreende a definição de objetivos e de ações. O objetivo predominante será o de obter um retorno mínimo sobre o investimento, condizente com o grau de riscos assumidos. Cada empresa define sua estratégia para atingir seus objetivos. O orçamento empresarial decorre da estratégia da empresa e elucida, com maior grau de detalhe, os números e valores correspondentes aos dois instrumentos, estratégia e orçamento, através de um conjunto ordenado de informações, demonstrados através de tabelas, quadros, relativos ao período de tempo, integrado com volumes de vendas, produção, despesas, receitas, ativos, etc.

O orçamento é, portanto, o instrumento mais detalhado da administração que integra as quantificações das ações e resultados em curto prazo da empresa, visando alcançar seus objetivos com eficiência. É também, o elo gerencial de ligação entre a atuação da empresa e sua estratégia, isto é, reflete os primeiros passos da empresa na direção de seus objetivos de longo prazo.

Em relação à utilização de orçamentos Welsch (1990, pg 64), apresenta seis passos para uma empresa que deseja estabelecer bases adequadas para utilizar um programa de planejamento e controle de resultados:

Passo 1 - A alta administração deve estar comprometida com o conceito geral de planejamento e controle de resultados;

Passo 2 – As características da empresa e do meio em que opera – incluindo as variáveis externas e internas – devem ser identificadas e avaliadas para que possam ser tomadas decisões relevantes em relação às características de um programa eficaz e prático;

Passo 3 – Deve haver uma avaliação da estrutura organizacional e de atribuição de responsabilidades administrativas e das alterações necessárias para que o planejamento e o controle sejam eficazes;

Passo 4 – O sistema contábil deve ser examinado e reorganizado na medida do necessário, para que possa ser ajustada às responsabilidades administrativas – contabilidade por centro de responsabilidade e, possa fornecer dados históricos particularmente úteis para fins de planejamento e avaliação de desempenho;

Passo 5 – Deve ser formulada uma política em relação às dimensões de tempo a serem usadas para fins de planejamento e controle de resultados;

Passo 6 – Deve ser estabelecido um programa de educação orçamentária para familiarizar todos os níveis administrativos com: a finalidade do programa, modo de funcionamento (políticas e diretrizes), responsabilidade de cada nível administrativo.

Estes seis passos poderão abrir caminho para a instituição de um programa adequado de planejamento e controle de resultados.

Welsch (1990, pg 63), enfatiza a necessidade da adaptação e contínua atualização no mercado de qualquer setor ou segmento, pois não se pode seguir em frente, crescer, sem estar sintonizado com o mercado em que atua e a globalização dos setores reforça ainda mais esta necessidade. Apesar disso, ainda hoje se ouve afirmações de que o planejamento e o controle de resultados só são aplicáveis a organizações muito grandes e complexas. Um comentário freqüente é o de que “orçamentos globais são uma boa idéia para muitas organizações, mas a nossa é diferente”, e assim por diante. Ao contrário, o programa de planejamento e controle de resultados pode ser adaptado a qualquer organização seja com fins lucrativos ou não. Tal como acontece com qualquer estudo, nenhum sistema pode ser usado de forma idêntica em todos os tipos de operações; um sistema de planejamento e controle de resultados deve ser concebido de modo a adaptar-se ao meio específico e, além disso, deve ser atualizado e modificado continuamente, à medida que esse meio se transforma.

3.2 Vantagens e desvantagens do orçamento

Como a maioria das organizações opera dentro dos quadros de orçamentos, tem-se a prova dos benefícios do orçamento. Os orçamentos são amplamente usados pelos administradores para planejar, supervisionar, avaliar e controlar várias atividades e operações em todos os níveis da empresa. Ele ajuda na melhoria da tomada de decisões, na comunicação e na coordenação das ações de toda a empresa.

Vantagem óbvia do controle orçamentário é o fato de fornecer uma declaração de metas, em termos financeiros uniformes, para as diversas áreas da organização. Além disso, o orçamento serve como um padrão de desempenho, e os desvios desse padrão são prontamente mensuráveis e dão base para a ação corretiva necessária.

O uso adequado de orçamentos traz outros benefícios indiretos:

- A aplicação harmoniosa dos orçamentos dá origem a uma estrutura organizacional mais clara e definida, pois os orçamentos medem o desempenho de unidades organizacionais.
- Desenvolvem-se sistemas mais significativos e terminologias apropriadas. Tradicionalmente, a contabilidade se preocupou com registros históricos e de impostos e não com as operações e com a previsão de desempenhos futuros.
- O uso de orçamentos dá origem a um planejamento mais adequado de todas as fases das operações. Os orçamentos são planos que servem para dar ênfase à natureza contínua do ciclo planejamento-controle-planejamento.

As vantagens mais específicas do plano orçamentário podem ser descritas da seguinte maneira:

- Obriga a análise antecipada das políticas básicas;
- Obriga a todos os membros da administração, nos seus mais diversos níveis, a participar do processo de estabelecimento de objetivos e preparação de planos;
- Obriga os gerentes de departamentos a fazer planos em harmonia com os planos de outros departamentos e de toda a empresa;
- Exige da administração a quantificação do que é necessário para um desempenho satisfatório;
- Exige dados contábeis históricos adequados;

- Obriga a administração a planejar o uso mais apropriado de mão de obra, matéria prima, instalações e capital;
- Instiga em todos os níveis administrativos o hábito de análise oportuno, cuidadoso e adequado de todos os fatores relevantes antes de serem tomadas decisões importantes;
- Tende a eliminar as incertezas especialmente existentes nos grupos administrativos inferiores em relação às políticas e aos objetivos básicos da empresa;
- Destaca as áreas de eficiência ou ineficiência;
- Promove a compreensão mútua de problemas entre os membros da administração;
- Força a administração a dedicar parte de seu tempo e atenção aos efeitos das tendências esperadas das condições econômicas gerais;
- Força uma auto-análise periódica da empresa;
- Permite a verificação de progresso em relação aos objetivos da empresa.

Durante o processo de preparação e elaboração do orçamento, quatro limitações devem ser levadas em conta:

1. O plano baseia-se em estimativas. A força ou fraqueza de um programa de planejamento de resultados depende em grande parte da precisão com que as estimativas básicas são feitas.
2. Um programa de planejamento e controle de resultados deve ser permanentemente adaptado às circunstâncias existentes. Um programa orçamentário não pode ser aplicado e aperfeiçoado em pouco tempo. As técnicas de planejamento devem ser continuamente adaptadas, não só para cada organização, mas também em função de novas circunstâncias surgidas dentro da empresa.
3. A execução de um plano orçamentário não é automática. Uma vez concluído, um plano só poderá tornar-se eficaz quando todos os executivos responsáveis o apoiarem e exercerem esforços contínuos e agressivos no sentido de sua execução.
4. O plano não deve tomar o lugar da administração. O planejamento de resultados não substitui a administração; é um instrumento que pode ajudar o desempenho do processo de administração de várias maneiras significativas.

Uma declaração e compreensão claras das metas organizacionais resultam do uso dos orçamentos – traduzir todos os aspectos do desempenho organizacional em uma única unidade monetária de medida – pode se tornar sua maior fraqueza. Essa prática pode dar origem à medida de itens facilmente mensuráveis – por exemplo, os aspectos de desempenho organizacional, podem ser ignorados porque as realizações nessas áreas não são convertidas facilmente em termos financeiros.

Sobanski (2000, pg 17) ressalta finalmente que o conhecimento da técnica orçamentária permite a visão e o uso de um modelo da empresa, nos quais se consideram as relações entre as prováveis decisões, os eventos futuros, os recursos necessários, as repercussões em cada setor organizacional e os resultados finais esperados. O administrador que utilizar essa ferramenta sentirá melhor as rédeas da empresa em suas mãos.

4 BASES PARA O ORÇAMENTO DE EMPRESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO

Uma das decisões a serem tomadas a respeito da utilização do orçamento se refere ao período que será coberto pelos planos orçamentários a serem elaborados. O planejamento por períodos fixos traz como vantagem a associação a esquemas de prazo tais quais está subordinada a contabilidade, por razões de ordem fiscal e tributária e publicação dos demonstrativos aos acionistas. É por isso mais comum e recomendável utilizar o prazo de um ano, que podem ser segmentados em trimestres, coincidindo com o exercício social da empresa. No modelo apresentado neste trabalho utilizaremos o período de um ano, estabelecendo parâmetros mensais, isto é, o próprio ano civil. É recomendado, conforme Sanvicente (2000, pg 39), iniciar o processo de elaboração do orçamento com três ou quatro meses de antecedência – em setembro ou outubro, portanto, em relação ao início efetivo.

4.1 Conceitos e termos utilizados

Antes de partir diretamente para a elaboração do orçamento é relevante apresentar algumas definições importantes utilizadas no segmento cartão de crédito, que serão parâmetros e indicadores para o orçamento propriamente dito.

Além dos componentes apresentados no item 2.2 – Fluxo operacional do cartão de crédito, existem outros conceitos e definições importantes neste segmento, primordiais para o entendimento do negócio:

1. **Titular** – É o responsável contratual e juridicamente pelo cartão. É o proprietário do cartão em casos em que há dependentes (cartões adicionais).
2. **Cartão Adicional** – cartão vinculado a uma conta de um titular, possuidor de um cartão principal. O crédito aprovado é do titular, enquanto o adicional figura apenas como usuário do cartão. A responsabilidade pela utilização do cartão é do titular.
3. **Volume de Cartões** – são os números de cartões de crédito titulares e adicionais que estão aptos para utilização e que geram receita para a administradora.
4. **Volume de Contas** – são considerados os números de titulares possuidores de cartão de crédito que estão aptos para uso e que geram receita para a administradora. O portador titular do cartão pode possuir mais de uma bandeira, se

lhe interessar e se o limite de crédito permitir. Nesse caso, cada bandeira que o cliente possuir será considerada uma conta. Ex.: Cliente possui cartões das bandeiras Visa e MasterCard. Este cliente será considerado como 2 contas. Se para cada bandeira, este cliente possuir um adicional, ele será registrado e analisado como 2 contas e 4 cartões.

5. **Vendas** – são os cartões emitidos a novos clientes titulares e adicionais que serão acrescidos à base de volume de cartões e contas, tão logo o contrato de adesão seja assinado.
6. **Cancelamentos** – os cancelamentos dos cartões titulares e adicionais podem ocorrer por iniciativa do cliente ou por iniciativa do emissor ou administradora. Os cancelamentos efetuados por decisão do cliente são chamados cancelamentos voluntários e os cancelamentos comandados pelo emissor são denominados involuntários. O cancelamento involuntário na maioria das vezes decorre do atraso no pagamento da fatura, após o prazo estabelecido pelo emissor.
7. **Faturamento** – é o volume financeiro de compras e saques efetuados com o cartão de crédito.
8. **Transações** – são as quantidades de compras e saques autorizados correspondentes ao volume gasto.
9. **Ticket médio** – refere-se ao valor médio por transação, isto é, o total do faturamento dividido pelo total de transações.
10. **Produtos** – são os tipos de cartões que podem ser oferecidos aos clientes. Definem basicamente as coberturas, benefícios extras, diferenciando os cartões de uma mesma administradora.

4.2 Processo de elaboração do orçamento

O processo de elaboração do orçamento no mercado de cartões de crédito não é diferente de outro segmento qualquer, havendo necessidade de estudos e análises dos números e resultados históricos da empresa e do mercado, para discussão junto à direção da administradora com subsídios relevantes e necessários para estabelecimento dos objetivos e traçar os rumos da empresa para o futuro. O diferencial do mercado de cartões está no fato de que a venda do produto (cartão) não é sinônimo de faturamento ou receita, como acontece com a indústria. O ato da aceitação do cartão pelo cliente é simplesmente o início do processo de geração de receita para o emissor.

As receitas do negócio de cartões são geradas através de cobrança de tarifa de anuidade do cartão, taxa de desconto recebido do adquirente, tarifa sobre saques, tarifa de proteção perda ou roubo do cartão, encargos financeiros sobre volume financiado, tarifa de anuidade do programa de fidelidade, multa por atraso no pagamento. Cada item de receita será conceituado, discutido e apresentado critério de cálculo da receita em capítulo específico.

As despesas do negócio de cartões são os custos de produção dos plásticos, custos de processamento das contas, despesas com entrega dos cartões, despesas do programa de fidelidade, despesas da Central de Atendimento ou Call Center, despesas dos centros de responsabilidade como Cobrança, Crédito, Prevenção a Fraude, Operacional, despesas de Marketing, despesas com as bandeiras, despesas de envio das faturas, processamento das faturas, despesas de avaliação de crédito, escritórios de cobrança. Todos os itens de despesas serão discutidos e apresentados em capítulo posterior.

Para geração dos cálculos de receitas e despesas são imprescindíveis os orçamentos das bases quantitativas vendas de cartões, número de cartões, número de contas, cancelamentos. Para estabelecer esses indicadores podem ser seguidos os conceitos tradicionais de vendas de produtos.

4.3 Orçamento dos indicadores característicos do negócio de cartões de crédito

4.3.1 Orçamento de Vendas de cartões de crédito

As metas de vendas não se estabelecem ao acaso. Devem resultar de uma análise criteriosa (Sobaski, 2000, pg 25). O importante é que quaisquer previsões feitas, antes de se converterem em plano devem ser ajustadas em vista de uma série de aspectos tais como as campanhas promocionais que a empresa pretenda efetuar, a política de preços, alterações do mix de produtos, a expansão ou redução do território de vendas, mudanças dos canais de vendas, a expectativa do comportamento dos concorrentes e no Brasil em particular a queda do poder aquisitivo e o aumento do desemprego.

Para determinar o volume de cartões a serem comercializados no ano seguinte é necessária a avaliação de algumas premissas:

- Nível de crescimento e evolução do mercado de cartões de crédito;
- Situação econômica do país e expectativa para os anos seguintes;
- Avaliar a penetração no mercado de seus produtos;

- Comportamento dos concorrentes;
- Potencial de crescimento a nível regional;
- Disponibilidade para campanhas promocionais de vendas;
- Lançamento de novos produtos;
- Novas parcerias com bandeiras;
- Interesse em focar num produto específico.

No mercado de cartões de crédito o volume de cartões na base e o volume de transações (compras e saques dos portadores dos cartões) dos emissores são as medidas para determinar sua posição no mercado. Outro fator importante é a quantidade de cartões cancelados por motivos diversos e que reduzem a base de cartões do emissor. O volume de vendas é diretamente afetado pelo volume de cancelamento na decisão da empresa em crescer no mercado.

Dessa forma o volume de vendas demonstra a disposição da empresa emissora em crescer ou apenas se manter no mercado. Normalmente essa decisão cabe à alta direção da empresa que decidirá o caminho que deseja seguir, que sejam atingíveis e que contribua para o aumento do valor da empresa.

Diferentemente de uma indústria onde a venda de seus produtos associado ao preço de venda resultará no faturamento total da empresa, no mercado de cartões de crédito a venda de cartões gera um aumento na expectativa de crescimento do faturamento através da utilização do cartão como meio de pagamento, pois a simples venda do cartão não significa necessariamente a imediata utilização por parte do cliente. Além disso, existe outro fator importante neste mercado que é o gasto médio do cliente portador do cartão.

Para poder dimensionar o mais fiel possível o perfil do portador do cartão é necessário que a empresa obtenha um volume significativo de indicadores que demonstre o comportamento do cliente que utiliza seu cartão. O histórico e o conhecimento da carteira de clientes serão desenvolvidos ao longo do tempo desde que haja a preocupação na geração e manutenção das informações.

Conforme Sanvicente (2000, pg 53), e que se aplicam ao negócio de cartões, os critérios de detalhamento do orçamento de vendas são três: tempo, área geográfica e produto.

O orçamento de vendas pode ser apresentado em função do tempo: a distribuição das vendas totais anuais pode ser efetuada por trimestre civil, mas neste modelo serão utilizadas venda mensal e a flutuação entre os meses baseada em histórico do passado. Evidentemente

em caso de haver uma estratégia de marketing definida ou mesmo uma crise econômica inesperada a flutuação nos meses pode mudar totalmente em relação ao histórico. A venda do produto cartão de crédito não apresenta características de sazonalidade. Obviamente as melhoras nas condições sócio-econômicas do país tenderão a possibilitar maior acesso ao cartão de crédito.

Outra forma de detalhamento empregado no orçamento de vendas é a divisão por regiões. O mercado de cartão de crédito no Brasil está mais concentrado nas regiões Sul e Sudeste, principalmente as capitais decorrentes da capacidade sócio-econômica e cultural. Com a opção pela qualidade de vida, a migração da população para cidades do interior dos Estados dessas regiões torna-as potencial para venda de cartões. As demais regiões do país ainda têm grande potencial de crescimento apesar da renda inferior.

O orçamento de vendas por produto é extremamente importante para o segmento de cartões. No Brasil os produtos de cartão de crédito são oferecidos principalmente em função da renda dos clientes.

Os cartões nacionais ou locais, somente são aceitos no país de origem e normalmente têm limites de crédito mais baixos e atende pessoas de menor renda. Os cartões internacionais são aceitos tanto no Brasil quanto no exterior, e normalmente têm limites mais altos, pois prevêm a utilização em viagens e em moedas estrangeiras. Cartões “Gold” e “Platinum ou Premier” são aceitos internacionalmente, mas também oferecem benefícios em viagens, como seguros contra acidentes pessoais e para automóveis alugados. Os cartões Platinum ou Premier oferecem mais benefícios do que os Gold. Cada emissor possui produtos que atendem seu perfil de cliente com benefícios e atrativos de forma a garantir a manutenção do cliente e não permitir que o mesmo migre para outro emissor com produtos mais atraentes.

O quadro abaixo apresenta os produtos oferecidos por alguns emissores no Brasil.

QUADRO 2 – TIPOS DE CARTÕES POR EMISSOR

CREDICARD		UNIBANCO		AMERICAN EXPRESS	
Credicard Local	MC / VISA	Unibanco 30 Horas Internacional	MC / VISA	Amex Green	Amex
Credicard	RedeShop	Unibanco 30 Horas Gold	MC / VISA	Amex Gold	Amex
Credicard Internacional	MC / VISA	Varig Unibanco Internacional	MC / VISA	Amex Platinum	Amex
Credicard Gold	MC / VISA	Varig Unibanco Gold	MC / VISA	Amex Corporate	Amex
Credicard Platinum	MC	Varig Unibanco Platinum	MC / VISA		

MC - MasterCard

Fonte: Cardnews

Neste trabalho utilizaremos os produtos Nacional, Internacional e Ouro, com características semelhantes às descritas nos parágrafos anteriores. O cartão Nacional para rendas mais baixas e com aceitação somente no Brasil, o cartão Internacional com aceitação no Brasil e no exterior e o cartão Ouro para clientes com renda superior e mais benefícios que o Internacional.

O emissor pode estabelecer relacionamentos com mais de uma bandeira, conforme já explicado em capítulos anteriores, entretanto, para este trabalho será adotada somente uma bandeira. Dessa forma as vendas totais referem-se também à venda por bandeira. Caso o emissor tenha contratos com mais de uma bandeira, o ideal é fazer o orçamento por bandeira pois, provavelmente haverá parcerias ou negociações com as mesmas para crescimento de uma ou outra bandeira.

Na tabela abaixo está apresentado o orçamento das vendas de cartões por produto.

TABELA 1 – ORÇAMENTO DE VENDAS DE CARTÕES

VENDAS CARTÕES	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	4.953	4.810	8.376	8.101	11.363	7.509
Internacional	622	459	847	645	741	738
Ouro	2.201	1.916	2.974	2.757	3.005	2.768
Total	7.776	7.185	12.197	11.503	15.109	11.015

VENDAS CARTÕES	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Nacional	4.768	5.568	8.101	7.245	10.334	9.331	90.459
Internacional	564	597	742	867	1.935	1.920	10.677
Ouro	2.237	2.542	2.724	2.663	2.700	2.301	30.788
Total	7.569	8.707	11.567	10.775	14.969	13.552	131.924

4.3.2 Orçamento dos Cancelamentos de cartões de crédito

Os cancelamentos de cartões e contas ocorrem por solicitação do cliente ou por iniciativa do emissor. Neste caso, normalmente por motivos de atraso no pagamento das faturas, por não utilização do cartão por um período muito longo, no qual se decide pelo seu cancelamento, entre outros motivos. Os cancelamentos a pedido do cliente são efetuados através da Central de Atendimento que argumenta em favor da manutenção do cartão e em caso irredutível registra o motivo do cancelamento para estatística e posterior análise das

causas do cancelamento. Em caso de o cliente mudar de idéia, é possível reverter o status do cartão para ativo, sem haver necessidade de nova emissão de plástico, se isso ocorrer no prazo de três meses, em média, após o pedido de cancelamento. Quando os cartões são cancelados pelo emissor por motivos de cobrança, este cliente dificilmente conseguirá adquirir cartão nesta instituição novamente.

O acompanhamento dos níveis de cancelamento pode ser efetuado através de indicador baseado no número de cartões cancelados no mês em relação ao volume de cartões na base. A mesma relação aplicada para as contas gerará o índice de cancelamentos de contas. Este indicador é importante para a elaboração da estimativa de cancelamento para o próximo período. Normalmente são estabelecidas metas de redução deste indicador que logicamente indicará a redução no volume de cancelamentos, associados com ações para retenção dos cartões e contas.

O índice de cancelamentos apresenta diferenças entre produtos devido ao perfil de cada segmento. Além disso, se houveram ações específicas de vendas para um produto em períodos anteriores, podem ocorrer volumes maiores de cancelamentos no período seguinte, na renovação ou a própria situação econômica pode provocar maior volume de cancelamentos ou o contrário.

Na tabela abaixo estão demonstrados os índices de cancelamento por produto e a média anual da carteira. Na tabela seguinte a quantidade de cartões cancelados projetados por produto de acordo com o índice estimado.

TABELA 2 – ÍNDICES DE CANCELAMENTOS POR PRODUTO

ÍNDICE CANCELAMENTO	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	3,7%	2,5%	3,4%	3,5%	3,5%	3,0%
Internacional	3,0%	2,4%	2,9%	2,5%	2,6%	2,6%
Ouro	1,3%	0,7%	0,9%	0,6%	0,7%	0,7%
Total	3,3%	2,2%	3,0%	3,0%	3,0%	2,6%

ÍNDICE CANCELAMENTO	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média
Nacional	3,6%	3,2%	2,5%	2,6%	2,7%	1,8%	3,0%
Internacional	2,4%	2,1%	2,4%	2,0%	3,3%	2,2%	2,5%
Ouro	1,0%	0,6%	0,5%	0,5%	0,6%	0,5%	0,7%
Total	3,1%	2,6%	2,1%	2,2%	2,3%	1,6%	2,6%

TABELA 3 – VOLUME DE CANCELAMENTOS POR PRODUTO

CANCELAMENTOS	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	5.866	3.963	5.390	5.628	5.720	5.185
Internacional	578	455	554	477	505	509
Ouro	345	196	272	204	256	256
Total	6.789	4.614	6.216	6.309	6.481	5.950

CANCELAMENTOS	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Nacional	6.252	5.416	4.303	4.613	4.781	3.303	60.420
Internacional	478	423	478	409	691	497	6.054
Ouro	411	233	204	258	287	258	3.180
Total	7.141	6.072	4.986	5.280	5.759	4.058	69.655

4.3.3 Orçamento da Base de Cartões e Contas

Uma vez estabelecidas as bases de vendas e cancelamentos, o orçamento do crescimento ou evolução da base será simplesmente o cálculo da base anterior somada às vendas do mês e subtraído os cancelamentos:

BASE DE CARTÕES (do mês) = Base de cartões do mês anterior + Vendas do mês – Cancelamentos do mês

No exemplo abaixo utilizamos o total calculado para o mês de janeiro do período orçamentário. Este mesmo procedimento deverá ser adotado para encontrar a base de cartões por produto:

Cartões do mês anterior = Dez = 204.266

Vendas do mês = 7.776

Cancelamentos = 6.789

Cartões Jan = 204.66 + 7.776 – 6.789 = 205.253

É importante ressaltar que a evolução estimada da base de cartões sinaliza o crescimento do negócio e esse indicador pode despertar interesse da bandeira em realizar parcerias importantes com o emissor. Portanto, a projeção adequada do crescimento

proporcionará indicador importante para futuros negócios que gerarão maior receita para o emissor.

Na tabela abaixo encontramos a base de cartões projetada.

TABELA 4 – ORÇAMENTO DA BASE DE CARTÕES

BASE CARTÕES	Dez						
	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	159.013	158.100	158.947	161.933	164.406	170.049	172.373
Internacional	19.058	19.102	19.106	19.399	19.567	19.803	20.032
Ouro	26.195	28.051	29.771	32.473	35.026	37.775	40.287
Total	204.266	205.253	207.824	213.805	218.999	227.627	232.692

BASE CARTÕES	Dez					
	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	170.889	171.041	174.839	177.471	183.024	189.052
Internacional	20.118	20.292	20.556	21.014	22.258	23.681
Ouro	42.113	44.422	46.942	49.347	51.760	53.803
Total	233.120	235.755	242.336	247.831	257.041	266.535

Para o estabelecimento da projeção da base de Contas deverá ser utilizado o mesmo procedimento, isto é, orçamento de vendas de contas que no caso seriam os cartões titulares, orçamento do índice de cancelamento de contas e conseqüentemente, encontrar o volume da base de contas.

A base de contas é normalmente utilizada para negociação de preços de custo de processamento, nos caso em que a processadora é terceirizada. É também base de cobrança de tarifas por parte da bandeira.

Abaixo, tabela com a projeção de contas para o próximo período.

TABELA 5 – ORÇAMENTO DA BASE DE CONTAS

BASE CONTAS	Dez						
	Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	113.581	112.929	113.534	115.666	117.433	121.464	123.124
Internacional	13.613	13.644	13.647	13.856	13.976	14.145	14.309
Ouro	18.711	20.036	21.265	23.195	25.019	26.982	28.776
Total	145.904	146.609	148.446	152.718	156.428	162.591	166.209

BASE CONTAS	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	122.064	122.172	124.885	126.765	130.732	135.037
Internacional	14.370	14.494	14.683	15.010	15.898	16.915
Ouro	30.081	31.730	33.530	35.248	36.971	38.431
Total	166.514	168.396	173.097	177.022	183.601	190.382

4.3.4 Orçamento de Transações e Faturamento de cartões de crédito

O faturamento do negócio cartões de crédito, também chamado de spending, contempla o volume de compras nacionais e internacionais e saques nacionais e internacionais efetuados pelo portador do cartão. Este volume é um indicador de extrema importância para o negócio pois além de refletir o nível de utilização do cartão é também a base para a geração de receitas do adquirente e do emissor.

O volume de transações que gera o total do faturamento é outro indicador relevante pois nos mostra a frequência de utilização do cartão. Esse volume é um dos parâmetros base para a bandeira cobrar tarifas do emissor.

Através da relação faturamento e transação encontra-se o ticket médio, isto é, o valor médio de cada transação. Este indicador pode revelar qual é o perfil do cliente em termos de gasto médio por tipo de produto, auxiliando nas ações de incremento de utilização, foco de cliente, entre outros.

Utilizando as informações de base de cartões, contas, faturamento e transações podem-se gerar outros indicadores igualmente importantes como o ticket médio. Estes indicadores que servirão para o acompanhamento do desempenho da carteira de clientes são: transações por cartão, valor médio por cartão, transação por conta, valor médio por conta. Todas estas informações geradas mensalmente criando-se um histórico por produto são utilizadas como base para elaboração do orçamento do volume de transações e faturamento para o próximo período.

Através do histórico poderá ser observado que em alguns meses do ano, no Brasil, os gastos médios aumentam em função de datas consideradas importantes para o consumidor brasileiro. O dia das mães em maio, as férias de julho, o dia das crianças em outubro e o Natal em dezembro, são tipicamente meses de maior volume de gastos com cartão de crédito. Este fato deve ser considerado quando da elaboração do orçamento.

No quadro abaixo, com informações extraídas da ABECS <<http://www.abecs.org.br>>, do período de 2001 a 2003, observa-se que o ticket médio do 4º trimestre do ano é sempre maior que o trimestre anterior, isso porque está contemplando os meses de outubro(dia das crianças), novembro e dezembro(Natal). Pode-se notar também que o número de transações aumenta tanto, onde podemos deduzir que o aumento é do valor da compra, o que provoca, conseqüentemente o aumento no gasto total por cartão.

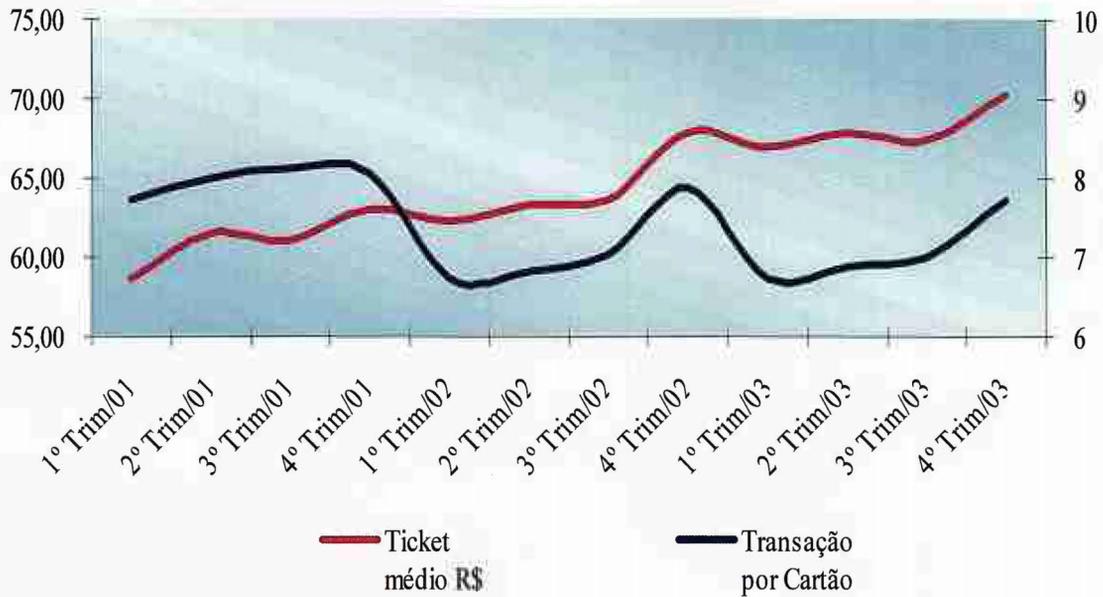
QUADRO 3 - INDICADORES DE GASTOS COM CARTÃO DE CRÉDITO

	Cartões Milhões	Transações Milhões	Faturamento R\$ Bilhões	Ticket médio R\$	Transação por Cartão	Gastos por cartão R\$
1º Trim/01	30,23	233,94	13,71	58,60	7,74	453,52
2º Trim/01	31,05	248,28	15,29	61,58	8,00	492,43
3º Trim/01	32,10	260,60	15,92	61,09	8,12	495,95
4º Trim/01	35,30	285,02	17,98	63,08	8,07	509,35
1º Trim/02	37,00	248,90	15,49	62,23	6,73	418,65
2º Trim/02	38,50	262,80	16,66	63,39	6,83	432,73
3º Trim/02	40,00	280,66	17,87	63,67	7,02	446,75
4º Trim/02	41,50	326,41	22,15	67,86	7,87	533,73
1º Trim/03	43,00	289,37	19,40	67,04	6,73	451,16
2º Trim/03	44,50	306,60	20,80	67,84	6,89	467,42
3º Trim/03	46,00	321,84	21,71	67,46	7,00	471,96
4º Trim/03	47,50	367,41	25,83	70,30	7,73	543,79

Fonte: ABECS

No gráfico a seguir, pode-se verificar que no mercado brasileiro, o ticket médio vem crescendo ao longo do período, não acontecendo o mesmo com o número de transações por cartão que se mantém estável.

GRÁFICO 4 – TICKET MÉDIO E TRANSAÇÃO POR CARTÃO NO BRASIL



Os dados apresentados referem-se ao histórico do mercado nacional. Cada emissor ou administradora terá seu perfil de clientes e as análises históricas conjugadas com as ações previstas deverão resultar na projeção dos indicadores base para a elaboração do orçamento.

O orçamento do volume de transações e spending preferencialmente deverá ser efetuados segregando-se em compras nacionais e internacionais e os saques nacionais e internacionais. Isto se deve ao fato de que o cálculo de algumas receitas e despesas são diferenciados por compras e saques.

As tabelas a seguir trazem o volume de transações e o volume de faturamento.

TABELA 6 - TOTAL COMPRAS E SAQUES - TRANSAÇÕES

TOTAL COMPRAS E SAQUES												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	333.848	291.020	296.413	308.963	316.579	287.666	340.878	318.975	294.511	356.804	323.481	371.119
Internacional	55.376	47.447	48.451	50.519	51.007	45.849	55.477	52.094	48.127	58.543	52.753	64.332
Ouro	85.636	78.758	84.662	94.963	100.941	99.709	124.667	123.305	118.485	161.934	139.658	173.581
Total	474.860	417.225	429.526	454.445	468.527	433.224	521.022	494.374	461.123	577.281	515.892	609.032
TOTAL COMPRAS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	322.807	282.661	284.706	301.921	308.214	280.312	333.788	317.292	289.250	350.023	318.313	367.324
Internacional	53.794	46.289	46.938	49.518	49.837	44.838	54.505	51.151	47.035	57.135	51.528	63.005
Ouro	83.778	77.307	82.552	92.929	98.743	97.389	122.228	122.110	116.541	159.386	137.631	171.588
Total	460.379	406.257	414.196	444.368	456.794	422.539	510.521	490.553	452.826	566.544	507.472	601.917
COMPRAS NACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	322.807	282.661	284.706	301.921	308.214	280.312	333.788	317.292	289.250	350.023	318.313	367.324
Internacional	53.005	45.627	46.285	48.944	49.107	44.209	53.650	50.576	46.411	56.441	50.992	62.308
Ouro	79.405	73.671	79.303	89.490	94.939	93.299	112.690	118.429	112.302	155.736	134.568	168.014
Total	455.217	401.959	410.294	440.355	452.260	417.820	500.128	486.297	447.963	562.200	503.873	597.646
COMPRAS INTERNACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	789	662	653	574	730	629	855	575	624	694	536	697
Internacional	4.373	3.636	3.249	3.439	3.804	4.090	9.538	3.681	4.239	3.650	3.063	3.574
Total	5.162	4.298	3.902	4.013	4.534	4.719	10.393	4.256	4.863	4.344	3.599	4.271
TOTAL SAQUES												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	11.041	8.359	11.707	7.042	8.365	7.354	7.090	1.683	5.261	6.781	5.168	3.795
Internacional	1.582	1.158	1.513	1.001	1.170	1.011	972	943	1.092	1.408	1.225	1.327
Ouro	1.858	1.451	2.110	2.034	2.198	2.320	2.439	1.195	1.944	2.548	2.027	1.993
Total	14.481	10.968	15.330	10.077	11.733	10.685	10.501	3.821	8.297	10.737	8.420	7.115
SAQUES NACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	11.041	8.359	11.707	7.042	8.365	7.354	7.090	1.683	5.261	6.781	5.168	3.795
Internacional	1.516	1.096	1.460	980	1.130	972	929	900	1.045	1.377	1.200	1.300
Ouro	1.638	1.278	1.909	1.840	1.971	2.046	2.188	974	1.741	2.324	1.845	1.820
Total	14.195	10.733	15.076	9.862	11.466	10.372	10.207	3.557	8.047	10.482	8.213	6.915
SAQUES INTERNACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	66	62	53	21	40	39	43	43	47	31	25	27
Internacional	220	173	201	194	227	274	251	221	203	224	182	173
Total	286	235	254	215	267	313	294	264	250	255	207	200

TABELA 7 - TOTAL FATURAMENTO COMPRAS E SAQUES - R\$

TOTAL COMPRAS E SAQUES												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	14.787.937	12.833.922	13.030.514	13.438.656	13.695.097	12.378.299	14.211.926	13.831.740	13.647.234	16.257.645	14.205.798	16.896.773
Internacional	3.317.606	2.821.809	2.910.546	3.051.555	2.989.422	2.688.478	3.249.543	3.047.225	2.945.984	3.603.330	3.170.232	3.939.946
Outro	8.138.417	7.191.167	7.964.341	9.003.777	9.534.961	9.840.378	12.052.537	11.480.807	12.562.364	13.478.754	13.013.323	16.282.058
Total	26.243.960	22.846.898	23.905.400	25.493.988	26.219.480	24.907.155	29.514.006	28.359.772	29.155.583	33.339.730	30.389.353	37.118.777
TOTAL COMPRAS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	14.109.839	12.298.774	12.324.079	13.142.102	13.340.671	12.064.967	13.917.688	13.763.994	13.410.908	15.975.263	13.977.358	16.723.032
Internacional	3.154.407	2.711.564	2.767.455	2.980.450	2.907.522	2.614.240	3.175.910	3.018.503	2.849.821	3.500.292	3.097.412	3.887.933
Outro	7.703.890	6.838.416	7.431.330	8.522.335	8.987.014	9.266.203	11.465.485	11.200.414	12.015.138	12.851.063	12.537.513	15.807.570
Total	24.968.137	21.848.754	22.522.864	24.644.887	25.235.207	23.945.410	28.559.082	27.982.911	28.275.867	32.326.618	29.612.283	36.418.534
COMPRAS NACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	14.109.839	12.298.774	12.324.079	13.142.102	13.340.671	12.064.967	13.917.688	13.763.994	13.410.908	15.975.263	13.977.358	16.723.032
Internacional	2.963.235	2.565.236	2.623.924	2.841.665	2.737.954	2.460.283	2.976.182	2.887.931	2.753.368	3.372.611	3.003.062	3.757.720
Outro	6.606.462	6.013.413	6.568.717	7.480.049	7.952.378	8.045.055	9.665.607	10.170.056	10.669.697	11.698.041	11.697.302	14.741.667
Total	23.679.536	20.877.424	21.516.720	23.463.815	24.031.004	22.570.305	26.559.477	26.821.981	26.833.973	31.045.914	28.677.721	35.222.420
COMPRAS INTERNACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	191.173	146.328	143.530	138.785	169.567	153.957	199.728	130.572	96.454	127.681	94.350	130.212
Internacional	1.097.428	825.002	862.613	1.042.286	1.034.636	1.221.148	1.799.878	1.030.358	1.345.440	1.153.022	840.211	1.065.902
Outro	1.288.601	971.330	1.006.144	1.181.072	1.204.203	1.375.105	1.999.606	1.160.930	1.441.894	1.280.704	934.562	1.196.115
Total	3.577.202	2.942.660	3.012.287	3.362.143	3.408.406	3.750.210	4.799.212	2.221.860	3.783.788	2.561.407	1.869.123	2.392.229
TOTAL SAQUES												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	678.098	535.148	706.435	296.554	354.426	313.332	294.238	67.746	236.326	282.382	228.440	173.742
Internacional	163.199	110.244	143.092	71.105	81.900	74.238	73.633	28.722	96.163	103.039	72.820	52.013
Outro	434.527	352.751	533.010	481.442	547.946	574.175	587.052	280.393	547.227	627.691	475.810	474.488
Total	1.275.823	998.144	1.382.536	849.101	984.273	961.745	954.924	376.861	879.716	1.013.112	777.070	700.243
SAQUES NACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	678.098	535.148	706.435	296.554	354.426	313.332	294.238	67.746	236.326	282.382	228.440	173.742
Internacional	153.989	101.417	135.389	68.040	76.729	68.233	68.601	23.637	78.701	98.335	70.209	49.648
Outro	368.772	301.689	472.016	417.995	467.555	480.233	513.264	177.810	421.764	537.039	405.512	405.976
Total	1.200.859	938.254	1.313.840	782.589	898.710	861.798	876.103	269.193	736.791	917.756	704.161	629.366
SAQUES INTERNACIONAIS												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Nacional	9.210	8.828	7.702	3.065	5.171	6.006	5.033	5.086	17.462	4.703	2.611	2.365
Internacional	65.755	51.062	60.994	63.447	80.392	93.941	73.788	102.583	125.463	90.653	70.298	68.513
Outro	74.964	59.890	68.696	66.512	85.563	99.947	78.820	107.668	142.924	95.356	72.909	70.878
Total	149.929	119.780	137.392	133.024	151.126	159.894	157.641	215.337	335.849	200.612	145.818	141.756

5 ORÇAMENTO DE RECEITAS DE CARTÃO DE CRÉDITO

No negócio cartões de crédito as receitas originam-se basicamente do volume de cartões, contas, faturamento e transações, orçamento elaborado no capítulo anterior.

As receitas de cartões são geradas a partir do momento de sua venda ou de sua aceitação pelo cliente com a cobrança da anuidade e com o oferecimento do seguro contra perda e roubo. As demais receitas decorrerão da utilização do cartão em compras e saques e posteriormente em caso de atraso e financiamento da fatura.

5.1 Orçamento da receita de tarifa de anuidade

Tarifa de anuidade é o valor cobrado anualmente do portador do cartão pela administradora para a manutenção dos serviços. Normalmente os emissores cobram a tarifa integral do titular do cartão e a metade da tarifa do cartão adicional.

Atualmente com a forte concorrência do mercado os emissores adotam política de retenção de clientes onde proporcionam descontos na anuidade dependendo da utilização do cartão garantindo assim a manutenção do cliente. A anuidade média por produto deverá ser revista conforme a política de desconto adotada pelo emissor.

Pode-se verificar pelo quadro abaixo que a tarifa é maior de acordo com a categoria do produto. Conforme já explicado anteriormente o produto Gold possui mais benefícios que o Internacional que por sua vez possui mais benefícios que o Nacional. Dessa forma a tarifa cobrada apresenta também esse perfil. A variação de preços entre os emissores é pequena.

QUADRO 4 – ANUIDADE COBRADA NO MERCADO DE CARTÃO DE CRÉDITO

ANUIDADE	NACIONAL		INTERNACIONAL		GOLD	
	Valor R\$	Número de Parcelas	Valor R\$	Número de Parcelas	Valor R\$	Número de Parcelas
Unibanco 30 Horas	54,00	12	88,50	3	156,00	3
Bradesco	48,00	4	72,00	4	139,00	4
Ibicard C&A	48,00	3	72,00	3	132,00	3
CEF	48,00	3	80,00	4	140,00	5
Credicard	54,00	3	87,00	3	144,00	3
Itaucard	54,00	3	84,00	3	144,00	3

A maioria dos emissores cobra a tarifa da anuidade em 3 ou 4 parcelas, entretanto, neste modelo estaremos considerando a cobrança da anuidade mensal como apresenta o Unibanco para o produto Nacional. Dessa forma evitamos o processo de receita diferida pois a cobrança da tarifa é efetuada num prazo inferior ao prazo de validade da anuidade que é de doze meses.

A anuidade deste trabalho está descrita abaixo. Vale destacar que a tarifa de anuidade adicional é a metade do titular. Considerando que cada titular possui 0,4 adicional a anuidade média ponderada será calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Nacional} - 54,00 + (0,4 \times 27,00) = \text{R\$ } 64,80$$

R\$	Anuidade			
	Titular	Adicional	média ponderada	Anuidade mensal
Nacional	54,00	27,00	64,80	5,40
Internacional	80,00	40,00	96,00	8,00
Ouro	150,00	75,00	180,00	15,00

A base para projeção da receita total será a base de contas por produto uma vez que a anuidade mensal já está ponderada entre a anuidade do titular e do adicional.

TABELA 8 – ORÇAMENTO DA RECEITA DE TARIFA DE ANUIDADE

Receita Anuidade	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	609.814	613.081	624.599	634.137	655.903	664.867
Internacional	109.154	109.177	110.851	111.811	113.160	114.469
Ouro	300.546	318.975	347.925	375.279	404.732	431.646
Total	1.019.515	1.041.233	1.083.375	1.121.227	1.173.795	1.210.982

Receita Anuidade	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Nacional	659.143	659.730	674.379	684.531	705.950	729.201	3.802.402
Internacional	114.960	115.954	117.460	120.077	127.186	135.317	668.623
Ouro	451.211	475.950	502.948	528.716	554.569	576.458	2.179.104
Total	1.225.314	1.251.634	1.294.787	1.333.324	1.387.705	1.440.977	6.650.129

5.2 Orçamento da receita de Seguro Proteção Perda ou Roubo

O Seguro Proteção Perda e Roubo é um produto oferecido pela maioria dos emissores que garante a devolução de gastos efetuados com cartão de crédito em caso de perda e/ou roubo até o limite segurado. O seguro é cobrado mensalmente na fatura e atualmente gira em torno de R\$ 3,00 por cartão independente do produto.

A adesão ao produto é facultativa, portanto, utiliza-se a média histórica do número de cartões participantes do seguro para cálculo da projeção para o ano seguinte. Obviamente em caso de haver estratégias ou ações para aumento do volume de adesões, o percentual deve ser acrescido da expectativa de aumento. Para este modelo consideraremos que 60% da base de cartões pagam o seguro.

O cálculo será então a base de cartões por produto multiplicado pelo percentual de adesão e este multiplicado pelo valor unitário da tarifa. Como exemplo:

Nacional – Jan= 158.100 x 60% x 3,00 = R\$ 284.580,00

TABELA 9 – ORÇAMENTO DA RECEITA DE PROTEÇÃO PERDA OU ROUBO

Receita Proteção	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
Nacional	284.580	286.105	291.479	295.931	306.088	310.271	
Internacional	34.384	34.391	34.918	35.221	35.645	36.058	
Ouro	50.492	53.588	58.451	63.047	67.995	72.517	
Total	369.455	374.083	384.849	394.198	409.729	418.846	

Receita Proteção	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Nacional	307.600	307.874	314.710	319.448	329.443	340.294	3.693.824
Internacional	36.212	36.526	37.000	37.824	40.064	42.625	440.867
Ouro	75.803	79.960	84.495	88.824	93.168	96.845	885.184
Total	419.616	424.359	436.206	446.097	462.675	479.764	5.019.876

5.3 Orçamento da receita de taxa de desconto

A taxa de desconto é uma taxa cobrada dos estabelecimentos pelo acquirer e incide diretamente sobre o valor das suas vendas realizadas com cartão de crédito.

A taxa negociada entre o adquirente e o estabelecimento dependerá do porte e do seu faturamento médio. Atualmente gira em torno de 3 a 3,5%. Desse percentual o emissor recebe

em torno de 1 a 1,3% que representa a receita de desconto ou interchange. A taxa é menor para transações eletrônicas, isto é, efetuadas através do POS e maior para transações manuais, efetuadas com as maquinetas. Ponderando as duas modalidades de transações, será estabelecido 1,2% o percentual da taxa de desconto para este modelo.

A receita de taxa de desconto será calculada então utilizando o volume de compras nacionais e internacionais projetados para o período e verificada na tabela 10. Como exemplo, a receita de taxa de desconto do Nacional será:

Nacional – Jan= R\$ 14.109.839 x 1,2% = R\$ 169.318,00

TABELA 10 – ORÇAMENTO DA RECEITA DE TAXA DE DESCONTO

Receita de Desconto	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	169.318	147.585	147.889	157.705	160.088	144.780
Internacional	37.853	32.539	33.209	35.765	34.890	31.371
Ouro	92.447	82.061	89.176	102.268	107.844	111.194
Total	299.618	262.185	270.274	295.739	302.822	287.345

Receita de Desconto	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Nacional	167.012	165.168	160.931	191.703	167.728	200.676	1.980.584
Internacional	38.111	36.222	34.198	42.004	37.169	46.655	439.986
Ouro	137.586	134.405	144.182	154.213	150.450	189.691	1.495.516
Total	342.709	335.795	339.310	387.919	355.347	437.022	3.916.087

5.4 Orçamento de receita de tarifa sobre saques

Para cada transação de saque, independente do valor monetário, o emissor cobra do portador do cartão a tarifa sobre saque.

O mercado cobra atualmente em torno de R\$ 5,00 por saque nacional ou internacional, não havendo distinção de preço por produto. A transação de saque, além da cobrança de tarifa, sofre incidência de juros a partir do dia seguinte ao saque, isto é, o volume sacado é financiado. Alguns emissores cobram taxa de juros diferenciados, outros cobram a mesma taxa do rotativo e neste caso, também diferenciado por produto. Este item de receita será destacado em item mais adiante.

O quadro a seguir apresenta as tarifas vigentes no mês de julho/04 em alguns emissores:

QUADRO 5 – TARIFA SOBRE SAQUES NO MERCADO

	Tarifa por saque R\$
Unibanco	6,90
HSBC	5,00
Real	3,00
Ibicard	4,90
Credicard	5,00
Itau	5,00

Fonte: Emissores

Utilizando-se como tarifa unitária o valor de R\$ 5,00 por transação, o orçamento da receita sobre saques será elaborado como o exemplo a seguir:

Nacional – Jan = Número de transações saques nacionais e internacionais x 5,00 =
= 11.041 x 5,00 = R\$ 55.205,00

TABELA 11 – ORÇAMENTO DE RECEITA DE TARIFA SOBRE SAQUES

Tarifa Saque	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Nacional	55.205	41.795	58.535	35.210	41.825	36.770
Internacional	7.910	5.790	7.565	5.005	5.850	5.055
Ouro	9.290	7.255	10.550	10.170	10.990	11.600
Total	72.405	54.840	76.650	50.385	58.665	53.425

Tarifa Saque	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Nacional	35.450	8.415	26.305	33.905	25.840	18.975	418.230
Internacional	4.860	1.770	5.460	7.040	15.445	3.495	75.245
Ouro	12.195	5.975	9.720	12.740	10.135	9.965	120.585
Total	52.505	16.160	41.485	53.685	51.420	32.435	614.060

5.5 Orçamento de receita de multa sobre atraso no pagamento

Os portadores de cartões de crédito optam por uma data de vencimento no momento da adesão ao contrato. O mercado de cartões no Brasil adota um prazo médio de 10 dias antes da data de vencimento para “cortar” a fatura do cliente. Na visão do cliente significa dizer que as compras efetuadas com cartão até 10 dias antes da data de vencimento da fatura, serão enviadas na fatura do cliente para pagamento no dia do vencimento. É por isso que o mercado

utiliza o argumento de até 40 dias para pagar, isto porque, as compras efetuadas entre a data de corte e o vencimento só serão lançadas na fatura do mês seguinte, o que equivale a 40 dias em média.

A multa sobre atraso será cobrada do cliente caso o mesmo não pague sua fatura na data de vencimento ou, pague um valor abaixo do mínimo exigido. Essa multa, que hoje é de 2%, incidirá sobre o valor total da fatura na data de vencimento e será cobrada na fatura do período seguinte.

Para a elaboração do orçamento da receita sobre multa é importante o histórico do perfil de atraso do pagamento por parte do cliente, além da porcentagem do saldo a receber sobre o qual haverá incidência de multa. Todo volume em atraso em relação ao total a receber pode ser considerado como propensão a atrasar. Normalmente os produtos de menor renda têm maior propensão ao atraso.

Neste trabalho serão utilizados os seguintes índices de propensão a atrasar: Nacional- 22%, Internacional- 18% e Ouro- 15%. Na elaboração do orçamento, a receita de multa por atraso será calculada seguindo a fórmula: Saldo da Fatura x Propensão a atrasar x 2%.

Exemplo: Nacional – Jan= Total faturamento do mês anterior = R\$ 18.000.000,00 x 22% x 2% = R\$ 79.200,00

O orçamento desta receita está calculado nas tabelas 13 e 14 e os índices de propensão estão na tabela 12.

5.6 Orçamento de receita sobre financiamento

O emissor do cartão de crédito permite o pagamento parcial da fatura na data de vencimento gerando automaticamente o crédito rotativo - forma de financiamento automático, em caso de pagamento inferior ao valor total (mas superior ao valor mínimo) da fatura mensal. O saldo restante passa automaticamente ao crédito rotativo e é corrigido até que ocorra o pagamento integral. Os encargos que incidem sobre o saldo restante e a relação entre valor total e valor mínimo de pagamento variam de administradora para administradora.

Para financiar a dívida, o emissor, se não for instituição financeira, vai ao mercado, ajusta os prazos, acerta condições, o custo do financiamento e encargos cobrados pelas instituições financeiras. A permissão para a administradora obtê-lo é dado na chamada

Cláusula Mandato do contrato, em que o titular outorga mandato especial para representá-lo junto a qualquer instituição financeira e obter financiamento no valor do saldo devedor.

Para oferecer este crédito a administradora cobra os encargos contratuais que são o custo do financiamento, a remuneração de administração do financiamento e a remuneração da garantia. Os encargos vêm cobrados na forma de um percentual sobre a dívida acumulada pelo crédito rotativo. Os encargos contratuais só são cobrados a partir do dia seguinte ao do vencimento da fatura, caso o titular necessite financiar seu saldo devedor. Os índices aplicados dependem das taxas praticadas no mercado.

Na fatura mensal, vêm discriminados os Encargos Contratuais do Período e os Encargos Máximos para o Próximo Período. Dessa forma, é possível o titular saber antecipadamente o percentual máximo que irá pagar, caso decida financiar suas compras. Os três itens que compõem os encargos contratuais são:

- Custo do financiamento: é o valor cobrado pela instituição financeira para conceder financiamento ao titular do cartão e compreendem os juros, tributos, taxas/tarifas bancárias, incluindo o IOF – Imposto sobre Operações Financeiras.
- Remuneração de administração do financiamento: taxa paga pela obtenção de financiamentos, em nome do titular do cartão, para o pagamento das despesas realizadas por ele.
- Remuneração de garantia: taxa cobrada pela garantia (exigida pelo Banco Central nas operações de crédito direto ao consumidor) concedida aos titulares de cartão junto às instituições financeiras.

Para o cliente a percepção é somente da taxa de juros expressa na fatura. O mercado brasileiro cobra taxas bem mais altas que o mercado internacional justificado principalmente pelos altos custos operacionais e altas taxas de inadimplência. A seguir temos um comparativo das taxas de alguns emissores.

QUADRO 6 – TAXA DE JUROS ROTATIVO NO MERCADO

Produtos	Taxa de Juros - Rotativo						
	Bradesco	Itaú*	Unibanco*	Real	B Brasil*	HSBC	Credicard*
Nacional	10,94%	7,83% a 11,40%	3,90% a 13,99%	10,70%	2,30% a 6,99%	9,90%	9,50% a 12,60%
Internacional	10,67%	6,90% a 11,30%	3,90% a 13,99%	10,70%	2,30% a 6,99%	9,40%	7,14% a 11,90%
Gold	9,82%	5,45% a 9,90%	3,90% a 13,99%	10,70%	2,30% a 6,99%	7,90%	4,70% a 9,40%
Platinum	3,85%	3,90%	3,90% a 13,99%	-	-	4,90%	4,30%

* Essas taxas são cobradas de acordo com o Behaviour Score do cliente, atraso do pagamento e data da aquisição do cartão.
Fonte: Revista CardNews e pesquisa nos emissores. Posição em 12/07/2004.

Os juros incidirão sempre sobre o saldo devedor remanescente. Se o cliente pagar ao menos o mínimo da fatura será considerado como financiamento em dia. Caso o cliente não efetue o pagamento nem do mínimo e entre em atraso, pelas normas do Banco Central a incidência de juros e correspondente registro contábil em receitas ocorrerão até o prazo máximo de atraso de 60 dias do financiamento.

Para a elaboração do orçamento de receita de encargos financeiros sobre o financiamento é necessária a existência de um histórico da propensão a financiar que é a porcentagem do saldo a receber em um dado vencimento que será financiado pelo cliente. Isto significa dizer que o volume financiado em relação ao total a receber pode ser considerado como propensão a financiar a qual varia de acordo com o perfil de renda do cliente portador do cartão. Neste trabalho utilizaremos a propensão a financiar para o Nacional- 48%, Internacional- 40% e Ouro- 35%. A taxa de juros mensal será: Nacional- 10%, Internacional- 9% e Outro- 6%.

Para a elaboração do orçamento da receita de juros do mês podemos utilizar a fórmula - Saldo a receber no mês anterior x % propensão a financiar x % taxa de juros.

Exemplo: Jan – Nacional = R\$ 18.000.000,00 x 48% x 10% = R\$ 864.000,00

Para financiar o saldo devedor ao cliente o emissor precisa buscar recurso no mercado financeiro que lhe gera um custo denominado de custo de fundo ou custo de financiamento. A taxa balizadora para recursos captados no mercado no Brasil é o CDI Selic que atualmente está cotado a 16% ao ano, 1,24% ao mês. Essa despesa é baseada no volume financiado, portanto, na elaboração do orçamento deverá ser calculado baseado no mesmo volume encontrado com a propensão a financiar. A fórmula para o cálculo da despesa de custo de fundos será – Saldo a receber no mês anterior x %taxa CDI mês.

Exemplo: Jan – Nacional = R\$ 18.000.000,0 x 46% x 1,24% = R\$ 107.136,00

As tabelas demonstradas nas páginas seguintes serão úteis para um melhor entendimento do processo de cálculo das receitas de multa por atraso, juros do financiamento e custo de fundos. A tabela 12 apresenta o resumo das premissas e indicadores utilizados para a elaboração do orçamento das receitas de tarifas e juros. As tabelas 13 e 14 demonstram todos os cálculos dos volumes, receitas de multa por atraso, juros do financiamento e custos de fundos por produto e o total que é a soma de todos os produtos.

TABELA 13 – ORÇAMENTO DAS RECEITAS DE MULTA, JUROS E CUSTOS DE FUNDOS POR PRODUTO

NACIONAL	Dez												
	Ano Anterior	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras Faturadas	14.109.839	12.298.774	12.324.079	13.142.102	13.340.671	12.064.967	13.917.688	13.763.994	13.410.908	15.975.263	13.977.358	13.977.358	16.723.032
Anuidade	609.814	613.081	624.599	634.137	655.903	664.867	659.143	659.730	674.379	684.531	705.950	705.950	729.201
Seguro Proteção Perda e Roubo	284.580	286.105	291.479	295.931	306.088	310.271	307.600	307.874	314.710	319.448	329.443	329.443	340.294
Tarifa sobre saques	55.205	41.795	58.535	35.210	41.825	36.770	35.450	8.415	26.305	33.905	25.840	25.840	18.975
Juros -valor financiado	864.000	1.182.847	1.265.256	1.311.959	1.375.641	1.420.927	1.384.192	1.453.098	1.481.150	1.481.027	1.605.130	1.605.130	1.576.423
Multa sobre atraso	79.200	108.428	115.982	120.263	126.100	130.252	126.884	133.201	135.772	135.761	147.137	147.137	144.505
Saldo Financiado mês anterior	8.640.000	11.828.467	12.652.558	13.119.594	13.756.414	14.209.269	13.841.915	14.530.979	14.811.499	14.810.268	16.051.297	16.051.297	15.764.234
Faturamento	24.642.639	26.359.496	27.332.488	28.659.196	29.602.644	28.837.323	30.272.872	30.857.290	30.854.724	33.440.202	32.842.155	32.842.155	35.296.665
Perda de Crédito	616.066	658.987	683.312	716.480	740.066	720.933	756.822	771.432	771.368	836.005	821.054	821.054	882.417
Pagamento da fatura	9.360.000	12.814.172	13.706.938	14.212.894	14.902.782	15.393.375	15.741.894	16.045.791	16.044.457	17.388.905	17.077.921	17.077.921	18.354.266
Financiamento	8.640.000	11.828.467	12.652.558	13.119.594	13.756.414	14.209.269	13.841.915	14.530.979	14.811.499	14.810.268	16.051.297	16.051.297	16.942.399
Receita de juros	864.000	1.182.847	1.265.256	1.311.959	1.375.641	1.420.927	1.384.192	1.453.098	1.481.150	1.481.027	1.605.130	1.605.130	1.576.423
Custo de Fundo	107.136	146.673	156.892	162.683	170.580	176.195	171.640	180.184	183.663	183.647	199.036	199.036	195.477
INTERNACIONAL	Ano Anterior	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras Faturadas	3.154.407	2.711.564	2.767.455	2.980.450	2.907.522	2.614.240	3.175.910	3.018.503	2.849.821	3.500.292	3.097.412	3.097.412	3.887.933
Anuidade	109.154	109.177	110.851	111.811	113.160	114.469	114.960	114.960	117.460	120.077	127.186	127.186	135.317
Seguro Proteção Perda e Roubo	34.384	34.391	34.918	35.221	35.645	36.058	36.212	36.526	37.000	37.824	40.064	40.064	42.625
Tarifa sobre saques	7.910	5.790	7.565	5.005	5.850	5.055	4.860	4.715	5.460	7.040	6.125	6.125	6.635
Juros -valor financiado	252.000	229.790	204.009	194.831	198.417	197.463	186.518	201.943	203.099	197.633	218.828	218.828	213.945
Multa sobre atraso	25.200	22.979	20.401	19.483	19.842	19.746	18.652	20.194	20.310	19.763	21.883	21.883	21.395
Saldo Financiado mês anterior	2.800.000	2.553.222	2.266.765	2.164.786	2.204.635	2.194.028	2.072.423	2.243.814	2.256.660	2.195.924	2.431.422	2.431.422	2.377.168
Faturamento	6.383.055	5.666.913	5.411.964	5.511.587	5.485.071	5.181.058	5.609.535	5.641.649	5.489.811	6.078.554	5.942.919	5.942.919	6.685.017
Perda de Crédito	159.576	141.673	135.299	137.790	137.127	129.526	140.238	141.041	137.245	151.964	148.573	148.573	167.125
Pagamento da fatura	3.829.833	3.400.148	3.247.179	3.306.952	3.291.042	3.108.635	3.365.721	3.384.990	3.293.886	3.647.133	3.565.751	3.565.751	4.011.010
Financiamento	2.553.222	2.266.765	2.164.786	2.204.635	2.194.028	2.072.423	2.243.814	2.256.660	2.195.924	2.431.422	2.377.168	2.377.168	2.674.007
Receita de juros	252.000	229.790	204.009	194.831	198.417	197.463	186.518	201.943	203.099	197.633	218.828	218.828	213.945
Custo de Fundo	34.720	31.660	28.108	26.843	27.337	27.206	25.698	27.823	27.983	27.229	30.150	30.150	29.477

TABELA 14 – ORÇAMENTO DAS RECEITAS DE MULTA, JUROS E CUSTOS DE FUNDOS POR PRODUTO E TOTAL

OURO	Dez													
	Ano Anterior	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
Compras Faturadas	7.703.890	6.838.416	7.431.330	8.522.335	8.987.014	9.266.203	11.465.485	11.200.414	12.015.138	12.851.063	12.537.513	15.807.570		
Anuidade	300.546	318.975	347.925	375.279	404.732	431.646	451.211	475.950	502.948	528.716	554.569	576.458		
Seguro Proteção Perda e Roubo	50.492	53.588	58.451	63.047	67.995	72.517	75.803	79.960	84.495	88.824	93.168	96.845		
Tarifa sobre saques	9.290	7.255	10.550	10.170	10.990	11.600	12.195	5.975	9.720	12.740	10.135	9.965		
Juros -valor financiado	315.000	287.159	258.980	261.672	286.253	305.944	319.844	371.720	386.032	409.234	436.162	440.228		
Multa sobre atraso	45.000	41.023	36.997	37.382	40.893	43.706	45.692	53.103	55.147	58.462	62.309	62.890		
Saldo Financiado mês anterior	5.250.000	4.785.976	4.316.337	4.361.200	4.770.879	5.099.065	5.330.738	6.195.339	6.433.861	6.820.569	7.269.363	7.337.126		
Faturamento	15.000.000	13.674.218	12.332.391	12.460.571	13.631.084	15.230.681	17.700.969	18.382.461	19.487.341	20.769.608	20.963.218	24.331.082		
Perda de Crédito	341.855	308.310	311.514	340.777	364.219	380.767	442.524	459.562	487.184	519.240	524.080	608.277		
Pagamento da fatura	9.750.000	8.888.242	8.016.054	8.860.205	9.469.692	9.899.943	11.505.630	11.948.600	12.666.772	13.500.245	13.626.092	15.815.203		
Financiamento	5.250.000	4.785.976	4.316.337	4.361.200	4.770.879	5.099.065	5.330.738	6.195.339	6.433.861	6.820.569	7.269.363	7.337.126		
Receita de juros	315.000	287.159	258.980	261.672	286.253	305.944	319.844	371.720	386.032	409.234	436.162	440.228		
Custo de Fundo	65.100	59.346	53.523	54.079	59.159	63.228	66.101	76.822	79.780	84.575	90.140	90.980		
TOTAL	Dez	Ano Anterior	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Compras Faturadas	24.968.137	21.848.754	22.522.864	24.644.887	25.235.207	23.945.410	28.559.082	27.982.911	28.275.867	32.326.618	29.612.283	36.418.534		
Anuidade	1.019.515	1.041.233	1.083.375	1.121.227	1.173.795	1.210.982	1.225.314	1.251.634	1.294.787	1.333.324	1.387.705	1.440.977		
Seguro Proteção Perda e Roubo	369.455	374.083	384.849	394.198	409.729	418.846	419.616	424.359	436.206	446.097	462.675	479.764		
Tarifa sobre saques	72.405	54.840	76.650	50.385	58.665	53.425	52.505	19.105	41.485	53.685	42.100	35.575		
Juros -valor financiado	1.431.000	1.699.795	1.728.245	1.768.462	1.860.311	1.924.333	1.890.554	2.026.761	2.070.281	2.087.894	2.260.119	2.230.596		
Multa sobre atraso	149.400	172.429	173.380	177.128	186.835	193.704	191.228	206.498	211.229	213.986	231.329	228.790		
Saldo Financiado mês anterior	16.690.000	19.167.665	19.235.660	19.645.580	20.731.928	21.502.362	21.245.077	22.970.132	23.502.020	23.826.761	25.752.082	25.478.528		
Faturamento	44.699.912	44.358.800	45.205.023	47.801.867	49.656.471	49.249.063	53.583.376	54.881.400	55.831.876	60.288.365	59.748.292	66.312.764		
Perda de Crédito	1.117.498	1.108.970	1.130.126	1.195.047	1.241.412	1.231.227	1.339.584	1.372.035	1.395.797	1.507.209	1.493.707	1.657.819		
Pagamento da fatura	25.532.247	25.123.140	25.559.443	27.069.939	28.154.109	28.003.986	30.613.244	31.379.380	32.005.114	34.536.283	34.269.764	38.180.479		
Financiamento	16.690.000	19.167.665	19.235.660	20.731.928	21.502.362	21.245.077	22.970.132	23.502.020	23.826.761	25.752.082	25.478.528	28.132.285		
Receita de juros	1.431.000	1.699.795	1.728.245	1.768.462	1.860.311	1.924.333	1.890.554	2.026.761	2.070.281	2.087.894	2.260.119	2.230.596		
Custo de Fundo	206.956	237.679	238.522	243.605	257.076	266.629	263.439	284.830	291.425	295.452	319.326	315.934		

5.7 Consolidação do orçamento de receitas

Neste capítulo foram definidos os principais itens de receita do negócio de cartões de crédito. O resultado do total de receitas ao longo do período pode ser observado nos quadros abaixo, assim como o total do ano e a participação de cada receita no total:

TABELA 15 – RESUMO MENSAL DAS RECEITAS

RECEITAS - R\$	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	1º SEM
Receita de Juros	1.431.000	1.699.795	1.728.245	1.768.462	1.860.311	1.924.333	10.412.147
Custo de Fundos	(206.956)	(237.679)	(238.522)	(243.605)	(257.076)	(266.629)	(1.450.468)
Receita Líquida de juros	1.224.044	1.462.116	1.489.723	1.524.857	1.603.235	1.657.704	8.961.679
Receita sobre Multa por Atraso	149.400	172.429	173.380	177.128	186.835	193.704	1.052.876
Taxa de Desconto	299.618	262.185	270.274	295.739	302.822	287.345	1.717.983
Tarifa de Anuidade	1.019.515	1.041.233	1.083.375	1.121.227	1.173.795	1.210.982	6.650.129
Seguro Proteção Perda e Roubo	369.455	374.083	384.849	394.198	409.729	418.846	2.351.160
Tarifa sobre Saques	72.405	54.840	76.650	50.385	58.665	53.425	366.370
TOTAL DE RECEITAS	3.134.437	3.366.887	3.478.251	3.563.534	3.735.082	3.822.006	21.100.197

RECEITAS - R\$	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2º SEM
Receita de Juros	1.890.554	2.026.761	2.070.281	2.087.894	2.260.119	2.230.596	12.566.206
Custo de Fundos	(263.439)	(284.830)	(291.425)	(295.452)	(319.326)	(315.934)	(1.770.405)
Receita Líquida de juros	1.627.115	1.741.932	1.778.856	1.792.442	1.940.794	1.914.662	10.795.801
Receita sobre Multa por Atraso	191.228	206.498	211.229	213.986	231.329	228.790	1.283.060
Taxa de Desconto	342.709	335.795	339.310	387.919	355.347	437.022	2.198.104
Tarifa de Anuidade	1.225.314	1.251.634	1.294.787	1.333.324	1.387.705	1.440.977	7.933.742
Seguro Proteção Perda e Roubo	419.616	424.359	436.206	446.097	462.675	479.764	2.668.716
Tarifa sobre Saques	52.505	19.105	41.485	53.685	42.100	35.575	244.455
TOTAL DE RECEITAS	3.858.487	3.979.322	4.101.874	4.227.454	4.419.949	4.536.790	25.123.876

TABELA 16 – RESUMO DAS RECEITAS POR SEMESTRE E TOTAL NO ANO

RECEITAS - R\$	1º SEM	2º SEM	TOTAL	Part %
Receita de Juros	10.412.147	12.566.206	22.978.353	50%
Custo de Fundos	(1.450.468)	(1.770.405)	(3.220.873)	-7%
Receita Líquida de juros	8.961.679	10.795.801	19.757.480	43%
Receita sobre Multa por Atraso	1.052.876	1.283.060	2.335.936	5%
Taxa de Desconto	1.717.983	2.198.104	3.916.087	8%
Tarifa de Anuidade	6.650.129	7.933.742	14.583.870	32%
Seguro Proteção Perda e Roubo	2.351.160	2.668.716	5.019.876	11%
Tarifa sobre Saques	366.370	244.455	610.825	1%
TOTAL DE RECEITAS	21.100.197	25.123.876	46.224.074	100%

Em escala as receitas de juros ocupam maior relevância dentre as receitas de cartões de crédito, seguida da receita de tarifa de anuidade. A participação de cada item de receita no total será reflexo da importância e foco dado pelo emissor. Como exemplo podemos citar a tarifa de anuidade onde alguns emissores estão isentando o cliente da primeira anuidade, passando a cobrar somente na renovação. Outros emissores concedem maior percentual de desconto na tarifa de renovação dependendo do grau de utilização do cartão, isto é, do volume gasto durante o ano. Dessa forma, a receita de anuidade será menor, entretanto, a receita de taxa de desconto será maior. O grande desafio dos emissores está em encontrar o ponto de equilíbrio para isenção, concessão de desconto ou em último caso o cancelamento do cartão.

6 ORÇAMENTO DE DESPESAS DE CARTÃO DE CRÉDITO

As empresas emissoras de cartão de crédito apresentam algumas despesas características do segmento, além das despesas normais de qualquer empresa.

Através da estrutura organizacional de uma empresa emissora de cartões (Anexo I) podem-se observar as principais atividades inerentes ao negócio. É um modelo possível de ser aplicado numa empresa, podendo existir outros modelos plenamente satisfatórios, inclusive quando se tratar de instituição financeira. As áreas de Recursos Humanos, Finanças e Contabilidade, Controller, Jurídico e Qualidade exercem funções com características semelhantes às demais empresas.

6.1 Orçamento de despesas de Marketing

A área de Marketing e Desenvolvimento de Produtos além de desenvolver programas de marketing dos produtos, muitas vezes atua em parceria com as bandeiras em campanhas para incentivo a alguma marca ou produto específicos. Nesses casos, a bandeira disponibiliza uma verba contratual para utilização nas ações de marketing. Com a acirrada concorrência na fixação dos produtos de sua empresa, o mercado de cartões de crédito tem investido fortemente na mídia.

Observe-se o exemplo da Credicard que investiu R\$ 90 milhões em marketing em 2003, incluindo, além das campanhas publicitárias, marketing direto, promoções, marketing de entretenimento, cultural e esportivo. Segundo Chacon, vice-presidente de Marketing da Credicard, “na sua posição de líder há 33 anos e com uma marca que é símbolo da categoria, o objetivo da Credicard é o constante reforço institucional da marca”. (Neves, Gazeta Mercantil, 16 ago 04). Chacon prossegue:

“Concorremos com os cartões de bancos e não temos os mesmos canais de distribuição deles, sendo assim nosso cartão precisa estar sempre em evidência na mídia e manter um contato mais próximo com o consumidor. Os outros cartões, além da divulgação da própria marca, contam ainda com o apoio publicitário das campanhas dos seus bancos, torpedeando o consumidor o tempo inteiro”, explica. A contrapartida da Credicard tem sido o desenvolvimento de amplas campanhas institucionais, além de investimentos em larga escala na cultura e esportes. Os patrocínios culturais esportivos, além do reforço institucional da marca, nos permitem uma série de ações promocionais exclusivas para clientes e parceiros”.

As parcerias com as bandeiras são forte instrumento de marketing, gerando recursos externos à empresa para investimento na divulgação dos produtos e marcas incentivando a utilização dos cartões e conseqüentemente aumentando as receitas da empresa. Notícia divulgada recentemente confirma a estreita parceria das bandeiras e emissores: (reportagem em sua íntegra)

As grandes bandeiras de cartões de crédito estão se movimentando para estimular o maior uso dos cartões, ao mesmo tempo em que buscam ampliar a base de clientes. A Redecard, empresa responsável pela captura e processamento das transações nos pontos de venda dos cartões com bandeira MasterCard, está dando partida, em parceria com os bancos emissores, em um projeto nessa linha, voltado para a região de Sorocaba, informou Fernando Pantaleão, vice-presidente de Marketing. O projeto prevê uma ação coordenada com oito bancos emissores, com promoções e benefícios segmentados para os clientes de farmácias, restaurantes e outros grupos de estabelecimentos comerciais, nos 20 municípios da região de Sorocaba. Além disso, a Redecard e a MasterCard estão investindo R\$ 3 milhões em campanha publicitária na região, com outdoors, mídia impressa e decoração da cidade. "É a primeira vez que acontece um trabalho forte envolvendo a bandeira, o acquirer e os bancos", disse Pantaleão. Segundo ele, foram credenciados e equipados 80 mil novos estabelecimentos para aceitação do cartão MasterCard este ano, com a meta de chegar a 200 mil até o final de 2004. "O foco da Redecard é fazer com que os bancos ativem cada vez mais os cartões", afirmou Pantaleão. Segundo um estudo divulgado semana passada pela consultoria Bain & Company, durante o Congresso de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (Ciab 2004), o índice de ativação dos cartões de crédito no Brasil é baixo, da ordem de 50% a 80%, contra 80% a 90% nos demais países da América Latina. O conceito de ativação é o uso do cartão pelo menos uma vez a cada três meses.

A principal concorrente da MasterCard, a Visa, também está atenta a esse movimento, como afirmou Fernando Castejón, executivo da Visa durante o seminário. "Temos apoiado os emissores para trabalhar na segmentação, identificando os 'gaps' e na identificação dos clientes mais rentáveis", comentou Castejón.

O projeto Sorocaba se casa com a estratégia, anunciada recentemente pela MasterCard, de se voltar para os "bolsões potenciais de mercado", definiu Murilo Barbosa, diretor de e-business da MasterCard. A experiência no interior de São Paulo - a região de Sorocaba é uma das mais importantes - possibilitará uma análise da rede de atendimento e do perfil de consumo dos clientes, explicou Murilo. A escolha da região levou em conta a população e sua distribuição de renda equilibrada entre as classes A, B, C, D e E, explicou o executivo.

(Rocha, Valor Econômico, 07 jun 2004)

Dessa forma, para elaboração do orçamento de despesas de marketing, o emissor necessita analisar, avaliar quais os objetivos da empresa, seja na fixação da marca, no aumento da ativação e uso, lançamento de novos produtos, etc. O montante de despesas de marketing deverá ser planejado conforme as ações previstas para o próximo período.

Para este trabalho foi estabelecido um percentual sobre o total da receita orçada, no caso, 0,5%. O incremento ou redução do percentual dependerá da decisão da diretoria.

6.2 Orçamento de despesas de Crédito

A área de Crédito compreende atividades de avaliação do cliente, aprovação de limite de crédito, análise da carteira, prevenção a fraude e cobrança.

6.2.1 Análise de Crédito e portfolio

Para avaliação, concessão de crédito, análises comportamentais do cliente são utilizadas algumas ferramentas de *escoreagem* estatística, ferramentas para analisar características ou atributos cuja soma ou *score* total traduz a probabilidade do crédito vir a se tornar “mau”, dentro de determinado tempo.

As principais técnicas de *escoreagem* são:

Credit scoring

É a denominação dada aos modelos estatísticos para decisão quanto à aceitação de proponentes a um crédito, quer clientes novos, quer já clientes. Utilizada na avaliação do risco do proponente. Para o desenvolvimento do modelo, é imprescindível que existam créditos concedido pelo negócio com um desempenho (bom ou mau) e um conjunto de características (informações) disponíveis do proponente, sejam elas pessoais, profissionais, etc. Em cada fórmula são atribuídos, estatisticamente, pesos (pontos) aos atributos das características e o somatório dos pesos é chamado de *score* total. A cada *score* (ou classe de *scores*) corresponde uma probabilidade de sinistro (tornar-se "mau") no período de previsão.

A *escoreagem* de crédito oferece algumas vantagens:

- Projeção de risco mais precisa: ao aumentar ou diminuir o número de pontos que proponente precisa para um certo tipo de crédito, um sistema de *escoreagem* de crédito pode aumentar ou reduzir as taxas de perda de crédito;

- Entender melhor o cliente: a *escoragem* de crédito fornece informações demográficas (cadastrais) precisas, úteis na comparação do perfil do mercado alvo com o perfil do mercado real, medindo a efetividade das vendas do momento e os esforços de marketing e melhorando as estratégias de promoção e aquisição de propostas;
- Maior eficiência no processamento: a *escoragem* de crédito reduz o número de informações de *bureaus* de crédito e o tempo necessário para o processamento de novas propostas;
- Capacidade de sistema de informações gerenciais: a *escoragem* permite a formação de banco de dados, numa linguagem comum, requisitos para monitoração e validação do próprio *credit scoring* e para obtenção de sistemas de informações de categoria avançada.

O resultado final de todo sistema de *escoragem* de crédito é um *score* numérico, que resume o perfil de crédito de cada proponente e que corresponde ao risco que a sua proposta significa. O *score* selecionado é conhecido como ponto de corte do sistema; as propostas que ficam abaixo do ponto de corte não devem ser aceitas. Conseqüentemente, o estabelecimento do ponto de corte do sistema de *escoragem* é a ferramenta mais importante disponível à área, para controle de quantidades (volumes) e qualidade (inadimplência ou lucratividade) do portfólio.

Behaviour scoring

É um modelo estatístico, baseado no comportamento passado, usado para estimar o desempenho futuro, em curto prazo, de um cliente. Este modelo é aplicado quando necessitamos saber o risco do já cliente (a probabilidade de tornar-se inadimplente) para as ações do "dia a dia".

Os sistemas de *escoragem* comportamental são “calculadores de probabilidades”, que podem ser utilizadas na segregação de portfólios de crédito em “bons riscos” (aqueles portadores de cartão cujas contas deverão ser renovadas, deverão ser concedidos aumentos de limite de crédito, ou simplesmente mantidas), e “maus riscos” (aquelas contas cujas linhas deverão ser reduzidas ou eventualmente cortadas).

As despesas da área de Crédito – portfolio são basicamente despesas de pessoal e sistemas. De acordo com informações referentes a 2003, na área de Cartões do HSBC, o número de funcionários exigidos não está proporcionalmente atrelado ao volume de cartões.

Pode-se considerar o custo médio de R\$ 25 500,00, equivalente a 5 funcionários com salários mais encargos de R\$ 5 100,00.

6.2.2 Prevenção a Fraude

A prevenção a fraude é uma atividade importante dentro do negócio de cartões de crédito pois trata-se da segurança nas transações do cliente. Para isso as bandeiras fazem uso de softwares de prevenção a fraude para transações eletrônicas. Para as transações manuais, o estabelecimento precisa ligar para a central de autorização que liberará a transação ou não.

Atualmente, com a sofisticação dos modelos de prevenção é possível bloquear um cartão pelo perfil de transação do cliente. Uma transação cujo valor está fora da rotina de gasto do portador do cliente também pode ser detectado. Nesse caso o cartão é bloqueado, o cliente é contatado, notificado da transação e se confirmado que realmente é do cliente, a transação é autorizada.

A empresa emissora de cartão de crédito absorve mensalmente um percentual de perda com fraude. O mercado não divulga essa perda e ela será tão menor quanto maior a preocupação com a prevenção. E, será tanto maior quanto maior for seu faturamento, entretanto, não seguindo a proporção, em havendo um bom trabalho de prevenção.

Para a elaboração do orçamento das perdas com fraudes é possível utilizar histórico de perdas em relação ao faturamento. Este índice histórico demonstrará o perfil da carteira do emissor, podendo ser replicado para o período seguinte. Havendo um trabalho de melhoria na prevenção este índice poderá ser reduzido, gerando uma expectativa de perda menor para o período seguinte.

Considerando-se um índice de 0,13% ou 13 basis point sobre o faturamento do mês, o orçamento das perdas com fraude será:

TABELA 17 – ORÇAMENTO DE PERDAS COM FRAUDE

Despesas Perdas de Fraude	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total Faturamento	26.243.960	22.846.898	23.905.400	25.493.988	26.219.480	24.907.155
Percentual fraude	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%
Total	34.117	29.701	31.077	33.142	34.085	32.379

Despesas Perdas de Fraude	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total Faturamento	29.514.006	28.359.772	29.155.583	33.339.730	30.389.353	37.118.777	
Percentual fraude	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	0,13%	
Total	38.368	36.868	37.902	43.342	39.506	48.254	438.742

6.2.3 Cobrança

Há muito tempo especialistas vêm discutindo sobre quanto de perdas de crédito pode ser reduzido por um processo de cobrança. O que não se pode negar é que as perdas de crédito seriam muito maiores sem uma boa organização de cobrança. Todo portfólio de crédito ao consumidor bem administrado deve ter uma organização de cobrança profissional integrada no processo de crédito. O fato é que um certo número de clientes sempre se endividará, sem pensar ou se importar com as conseqüências da dívida.

A decisão de colocar uma conta em cobrança é importante tanto para o cliente como para a instituição. Desde quando o cliente se torna objeto de um contato de cobrança, sua conta permanece “em cobrança” até que a dívida seja liquidada ou passada para um serviço externo (escritórios de cobrança).

Empresas de cobrança e advogados de cobrança são firmas independentes que ganham sua renda através do recebimento de contas inadimplentes. Eles são pagos geralmente com comissões negociadas, baseadas no que recebem, dependendo da idade da conta inadimplente e do montante do saldo devedor no momento. Em geral quanto mais velha for a conta, maior será a comissão.

De acordo com informações obtidas no departamento de cobrança do HSBC, o custo médio por cartão de uma área de Cobrança de cartão de crédito gira em torno de R\$ 0,46. Dessa forma o orçamento da área de Cobrança pode ser estabelecido conforme a tabela abaixo.

TABELA 18 – ORÇAMENTO DE COBRANÇA

Despesa Cobrança	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total Contas na base	146.609	148.446	152.718	156.428	162.591	166.209
Custo unitário-R\$	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46
Total	67.440	68.285	70.250	71.957	74.792	76.456

Despesa Cobrança	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total Contas na base	166.514	168.396	173.097	177.022	183.601	190.382	
Custo unitário-R\$	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	0,46	
Total	76.597	77.462	79.625	81.430	84.456	87.576	916.326

6.3 Orçamento de despesas Call Center

O Call Center ou Central de atendimento ao cliente é a área responsável pelo atendimento ao cliente portador do cartão. A estrutura de uma área de Call Center pode ser

estabelecida pelo volume de ligações recebidas que normalmente está relacionada com o volume de cartões na base.

Atualmente, com a evolução no setor de telecomunicações, o cliente muitas vezes resolve suas dúvidas sem a necessidade do atendimento direto pelo operador. Esse procedimento reduz bastante os custos, mas ainda assim o operador é bastante requisitado. No atendimento o tempo médio da ligação e o volume de ligações demonstrarão a necessidade de operadores para atender o cliente com rapidez e qualidade.

O número de operadores necessários para o Call Center depende diretamente do volume de cartões e principalmente dos cartões ativos, isto é, cartões que estão sendo utilizados ou que estão pagando ao menos as tarifas. Segundo modelo de dimensionamento de recursos utilizados pelo Call Center para o volume de cartões deste trabalho o número médio de operadores necessários são 26 no início do período evoluindo mensalmente até 34 ao final do ano. O salário médio mais encargos pode girar em torno de R\$ 2 200,00.

Além do número de operadores, outro fator importante ligado ao Call center é a despesa de utilização da linha telefônica. Até pouco tempo atrás os emissores disponibilizavam as linhas 0800, gratuitas ao cliente, entretanto, mais recentemente as ligações 0800 são apenas para as localidades mais distantes, nas capitais a ligação é feita com número local direcionando ao cliente o custo da ligação.

De acordo com o Call Center do HSBC a despesa média de telefone por cartão de crédito gira em torno de R\$ 0,21. Dessa forma o orçamento da despesa de telefonemas será conforme a tabela abaixo.

TABELA 19 – ORÇAMENTO DE DESPESAS DE TELEFONE

Despesa Telefonemas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	
Total Cartões na base	205.253	207.824	213.805	218.999	227.627	232.692	
Custo médio ligação por cartão	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	
Total	43.103	43.643	44.899	45.990	47.802	48.865	

Despesa Telefonemas	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total Cartões na base	233.120	235.755	242.336	247.831	257.041	266.535	
Custo médio ligação por cartão	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	0,21	
Total	48.955	49.509	50.891	52.045	53.979	55.972	585.652

6.4 Orçamento de despesas de Processamento de cartões

As atividades de processamento de cartões podem ser executadas através de terceiros ou não. As processadoras, como explicado no capítulo 2, item 2.2 são empresas especializadas e no mercado brasileiro as mais conhecidas são Orbitall, Cardsystem e Unifax/Unnisa.

Os serviços de processamento normalmente são cobrados por conta. Quanto maior a base de contas menor será o custo unitário se houver negociação de ganho de escala. Para a elaboração do orçamento neste trabalho, o preço médio por conta mensal será estabelecido em R\$ 12,00/ano ou R\$ 1,00/mês.

TABELA 20 – ORÇAMENTO DE DESPESA PROCESSAMENTO

Despesa Processamento	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total de contas	146.609	148.446	152.718	156.428	162.591	166.209
Custo unitário	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Total	146.609	148.446	152.718	156.428	162.591	166.209

Despesa Processamento	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total de contas	166.514	168.396	173.097	177.022	183.601	190.382	
Custo unitário	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Total	166.514	168.396	173.097	177.022	183.601	190.382	1.992.014

6.5 Orçamento de despesa de emissão de plásticos

Para a emissão e gravação dos cartões podem ser contratadas algumas empresas no Brasil especializadas no produto. Como exemplo pode-se citar a IntelCav, Axalto, Schlumberger e ABN. As empresas cobram por todos os cartões produzidos, isto é, cartões novos, renovados e reemitidos.

O custo dos plásticos pode variar conforme o padrão exigido, por exemplo, se o cartão Ouro tiver algum detalhe específico por ser destinado a clientes de alto poder aquisitivo. Neste modelo será utilizada a média de R\$ 1,40 por plástico.

TABELA 21 – ORÇAMENTO DE DESPESAS DE EMISSÃO DE PLÁSTICOS

Despesa Plásticos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Cartões novos	7.776	7.185	12.197	11.503	15.109	11.015
Cartões renovados(1% base)	2.053	2.078	2.138	2.190	2.276	2.327
Cartões reemitidos(0,5% base)	1.026	1.039	1.069	1.095	1.138	1.163
Total Cartões-produção	10.855	10.302	15.404	14.788	18.523	14.505
Custo unitário	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
Total	15.197	14.423	21.566	20.703	25.933	20.308

Despesa Plásticos	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Cartões novos	7.569	8.707	11.567	10.775	14.969	13.552	131.924
Cartões renovados(1% base)	2.331	2.358	2.423	2.478	2.570	2.665	27.888
Cartões reemitidos(0,5% base)	1.166	1.179	1.212	1.239	1.285	1.333	13.944
Total Cartões-produção	11.066	12.243	15.202	14.492	18.825	17.550	173.756
Custo unitário	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40
Total	15.492	17.141	21.283	20.289	26.354	24.570	243.259

6.6 Orçamento de despesa de entrega dos cartões

A entrega dos cartões exige segurança, portanto, a empresa prestadora do serviço precisa ter uma equipe qualificada, além de local seguro para guarda dos cartões não entregues. A empresa Flash courier pode ser citada como exemplo.

Existem localidades onde as empresas não efetuam entrega, normalmente pela localização que inviabiliza o serviço. Nesse caso é necessário fazer o envio através dos serviços dos correios. Neste modelo foi considerado que 80% das entregas serão via courier e 20% via correios. O custo médio unitário da entrega via courier é de R\$ 2,40 e via correio R\$ 3,50.

TABELA 22 – ORÇAMENTO DE ENTREGA DE CARTÕES

Despesa Entrega cartões	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total Cartões-produção	10.855	10.302	15.404	14.788	18.523	14.505
Cartões entregues courier-80%	8.684	8.242	12.323	11.830	14.819	11.604
Custo unitário	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Custo total via courier	20.841	19.781	29.576	28.393	35.565	27.850
Cartões entregues Correios-20%	2.171	2.060	3.081	2.958	3.705	2.901
Custo unitário	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Custo total via correios	7.598	7.212	10.783	10.352	12.966	10.154
Total	28.440	26.992	40.359	38.745	48.531	38.004

Despesa Entrega cartões	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total Cartões-produção	11.066	12.243	15.202	14.492	18.825	17.550	173.756
Cartões entregues courier-80%	8.853	9.795	12.162	11.594	15.060	14.040	139.005
Custo unitário	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	
Custo total via courier	21.246	23.507	29.188	27.826	36.143	33.696	333.612
Cartões entregues Correios-20%	2.213	2.449	3.040	2.898	3.765	3.510	34.751
Custo unitário	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50	
Custo total via correios	7.746	8.570	10.641	10.145	13.177	12.285	121.629
Total	28.992	32.078	39.829	37.970	49.321	45.981	455.241

6.7 Orçamento de despesas com emissão e postagem de faturas

Fatura é o demonstrativo de todas as transações (débitos e créditos) ocorridas no período de referência e que justificam o valor a ser pago. A fatura também informa o limite de crédito, o vencimento, valor para pagamento integral e de pagamento mínimo, além de informar eventuais encargos, débitos de anuidades e taxas, e separar as transações em dólar e em real.

As despesas com faturas envolvem o formulário, a impressão da fatura, envelope e postagem da fatura. Para o cálculo da estimativa de faturas a serem emitidas para o ano seguinte é muito importante o histórico da ocorrência de períodos anteriores. Conforme o comportamento de utilização do cartão de crédito e o número de adicionais, os números de formulários necessários poderão aumentar. No Brasil, a média de utilização ainda é de uma folha de fatura por mês, como se pode confirmar pelo número de transações por cartão apresentado no Quadro 3, entretanto cada emissor tem o seu perfil. Os custos unitários dos processos de emissão de faturas poderão variar conforme o volume de cada emissor mas, a média gira em torno de R\$ 0,73.

TABELA 23 – ORÇAMENTO DE DESPESA DE EMISSÃO E POSTAGEM DE FATURAS

Despesa com Faturas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Base de contas	146.609	148.446	152.718	156.428	162.591	166.209
Folhas impressas-95% contas	139.279	141.023	145.082	148.606	154.461	157.898
Custo unitário formulário	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Custo unitário envelope	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Custo unitário impressão	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
Custo unitário postagem(correio)	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62
Custo unitário total	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Total	101.674	102.947	105.910	108.483	112.757	115.266

Despesa com Faturas	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Base de contas	166.514	168.396	173.097	177.022	183.601	190.382	
Folhas impressas-95% contas	158.189	159.977	164.443	168.171	174.421	180.863	
Custo unitário formulário	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	
Custo unitário envelope	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	
Custo unitário impressão	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	
Custo unitário postagem(correio)	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	0,62	
Custo unitário total	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	
Total	115.478	116.783	120.043	122.765	127.327	132.030	1.381.462

6.8 Orçamento de despesa de tarifas com as bandeiras

Para a utilização da marca e dos serviços prestados pelas bandeiras (Visa, MasterCard, Diners, Amex) o emissor paga tarifas conhecidas como Fee das bandeiras. Essas tarifas são baseadas no volume de transações, volume de faturamento, base de contas e cartões. Cada bandeira tem sua relação de tarifas aprovadas no comitê da bandeira. Alguns exemplos de tarifas: software de prevenção a fraude, relatórios, publicações, treinamentos, sistema de autorizações, etc.

A tarifa média por cartão gira em torno de R\$ 0,45 de acordo com a composição das tarifas da MasterCard e Visa.

TABELA 24 – ORÇAMENTO DE DESPESA DE TARIFAS COM BANDEIRAS

Despesa Bandeira	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total Cartão na base	205.253	207.824	213.805	218.999	227.627	232.692
Custo médio unitário	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Total	92.364	93.521	96.212	98.550	102.432	104.711

Despesa Bandeira	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total Cartão na base	233.120	235.755	242.336	247.831	257.041	266.535	
Custo médio unitário	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	
Total	104.904	106.090	109.051	111.524	115.669	119.941	1.254.969

6.9 Orçamento de Outras despesas operacionais

As despesas de pessoal das demais áreas da estrutura, materiais de escritórios, manutenção de imóveis, manutenção de equipamentos, aluguéis, viagens e outras despesas serão considerados no item Outras despesas operacionais.

O custo médio de Outras despesas operacionais por cartão considerado neste trabalho será de R\$ 0,90.

TABELA 25 – ORÇAMENTO DE OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS

Outras despesas	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Total Cartão na base	205.253	207.824	213.805	218.999	227.627	232.692
Custo médio unitário	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Total	184.728	187.042	192.425	197.099	204.864	209.423

Outras despesas	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Total Cartão na base	233.120	235.755	242.336	247.831	257.041	266.535	
Custo médio unitário	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	
Total	209.808	212.180	218.103	223.048	231.337	239.882	2.509.938

6.10 Orçamento de despesas com provisão para devedores duvidosos

O Banco Central do Brasil, através das Resoluções 2 682/99, 2 698/00 e a Carta Circular 2 899/00, determinou que todas as operações de crédito devem ser classificadas em 9 diferentes níveis de risco (de AA até H), de acordo com vários fatores como situação econômico-financeira, fluxo da caixa, endividamento, atrasos, etc.

As operações classificadas no nível de risco “H” devem ser transferidas para fundo de provisão, com o correspondente débito em provisão, após seis meses da sua classificação nesse nível de risco, desde que estejam vencidas a no mínimo 180 dias, não sendo admitido o registro em período inferior.

QUADRO 7 – NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO DAS OPERAÇÕES DE CRÉDITO

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	PERCENTUAL DE PROVISÃO
AA	-
A	0,5
B	1,0
C	3,0
D	10,0
E	30,0
F	50,0
G	70,0
H	100,0

Dependendo do nível de controle das operações e sistema disponível para geração das informações é possível efetuar o acompanhamento e orçamento por faixa de classificação da carteira em atraso.

Para elaboração de estudos e análise de viabilidade podem-se utilizar critérios gerados pelo histórico da carteira em relação à despesa de provisão. Nesse caso o índice percentual seria a despesa com PDD sobre o faturamento que é basicamente o volume financiado, volume de compras dos associados a receber e tarifas a receber.

Na tabela 12, o item Perda de Crédito apresenta o percentual utilizado neste modelo para cálculo da despesa com provisão de devedores duvidosos – 2,5%. Nas tabelas 13 e 14 estão calculadas as despesas por produto seguindo o montante do faturamento mensal estimado.

6.11 Consolidação do orçamento de despesas

Neste capítulo foram definidos os principais itens de despesa do negócio de cartões de crédito. O total de despesas ao longo do período pode ser observado nos quadros abaixo, assim como o total do ano e a participação de cada despesa em relação ao total:

TABELA 26 – RESUMO MENSAL DAS DESPESAS

DESPESAS - R\$	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	1º SEM
Marketing	15.672	16.834	17.391	17.818	18.675	19.110	105.501
Crédito	127.057	123.486	126.827	130.599	134.377	134.335	776.682
Análise de Crédito e Portfolio	25.500	25.500	25.500	25.500	25.500	25.500	153.000
Perdas com Fraude	34.117	29.701	31.077	33.142	34.085	32.379	194.502
Cobrança	67.440	68.285	70.250	71.957	74.792	76.456	429.180
Call Center	100.454	101.712	104.639	107.181	111.404	113.883	639.272
Operadores	57.350	58.069	59.740	61.191	63.602	65.017	364.970
Telefone	43.103	43.643	44.899	45.990	47.802	48.865	274.302
Processamento	146.609	148.446	152.718	156.428	162.591	166.209	933.000
Emissão plásticos	15.197	14.423	21.566	20.703	25.933	20.308	118.129
Entrega cartões	28.440	26.992	40.359	38.745	48.531	38.004	221.070
Emissão e postagem faturas	101.674	102.947	105.910	108.483	112.757	115.266	647.036
Fee das Bandeiras	92.364	93.521	96.212	98.550	102.432	104.711	587.790
Outras despesas operacionais	184.728	187.042	192.425	197.099	204.864	209.423	1.175.580
TOTAL DE DESPESAS	812.194	815.403	858.046	875.605	921.564	921.248	5.204.060

DESPESAS - R\$	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	2º SEM
Marketing	19.292	19.897	20.509	21.137	22.100	22.684	125.619
Crédito	140.465	139.830	143.027	150.272	149.463	161.330	884.387
Análise de Crédito e Portfolio	25.500	25.500	25.500	25.500	25.500	25.500	153.000
Perdas com Fraude	38.368	36.868	37.902	43.342	39.506	48.254	244.240
Cobrança	76.597	77.462	79.625	81.430	84.456	87.576	487.146
Call Center	114.092	115.382	118.603	121.292	125.800	130.446	725.614
Operadores	65.137	65.873	67.712	69.247	71.821	74.474	414.264
Telefone	48.955	49.509	50.891	52.045	53.979	55.972	311.350
Processamento	166.514	168.396	173.097	177.022	183.601	190.382	1.059.014
Emissão plásticos	15.492	17.141	21.283	20.289	26.354	24.570	125.130
Entrega cartões	28.992	32.078	39.829	37.970	49.321	45.981	234.171
Emissão e postagem faturas	115.478	116.783	120.043	122.765	127.327	132.030	734.426
Fee das Bandeiras	104.904	106.090	109.051	111.524	115.669	119.941	667.179
Outras despesas operacionais	209.808	212.180	218.103	223.048	231.337	239.882	1.334.358
TOTAL DE DESPESAS	915.038	927.775	963.546	985.321	1.030.971	1.067.247	5.889.898

TABELA 27 – RESUMO DAS DESPESAS POR SEMESTRE E TOTAL NO ANO

DESPESAS - R\$	1º SEM	2º SEM	TOTAL	Part %
Marketing	105.501	125.619	231.120	2%
Crédito	776.682	884.387	1.661.069	15%
Análise de Crédito e Portfolio	153.000	153.000	306.000	3%
Perdas com Fraude	194.502	244.240	438.742	4%
Cobrança	429.180	487.146	916.326	8%
Call Center	639.272	725.614	1.364.886	12%
Operadores	364.970	414.264	779.234	7%
Telefone	274.302	311.350	585.652	5%
Processamento	933.000	1.059.014	1.992.014	18%
Emissão plásticos	118.129	125.130	243.259	2%
Entrega cartões	221.070	234.171	455.241	4%
Emissão e postagem faturas	647.036	734.426	1.381.462	12%
Fee das Bandeiras	587.790	667.179	1.254.969	11%
Outras despesas operacionais	1.175.580	1.334.358	2.509.938	23%
TOTAL DE DESPESAS	5.204.060	5.889.898	11.093.958	100%

7 ORÇAMENTO DE CAIXA, DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO E BALANÇO PATRIMONIAL

7.1 Orçamento de Caixa

A projeção do fluxo de caixa é uma atividade indispensável para a grande maioria das empresas. O que pode variar é o grau de formalização utilizado em sua confecção. (SanVicente, 2000, pg 155)

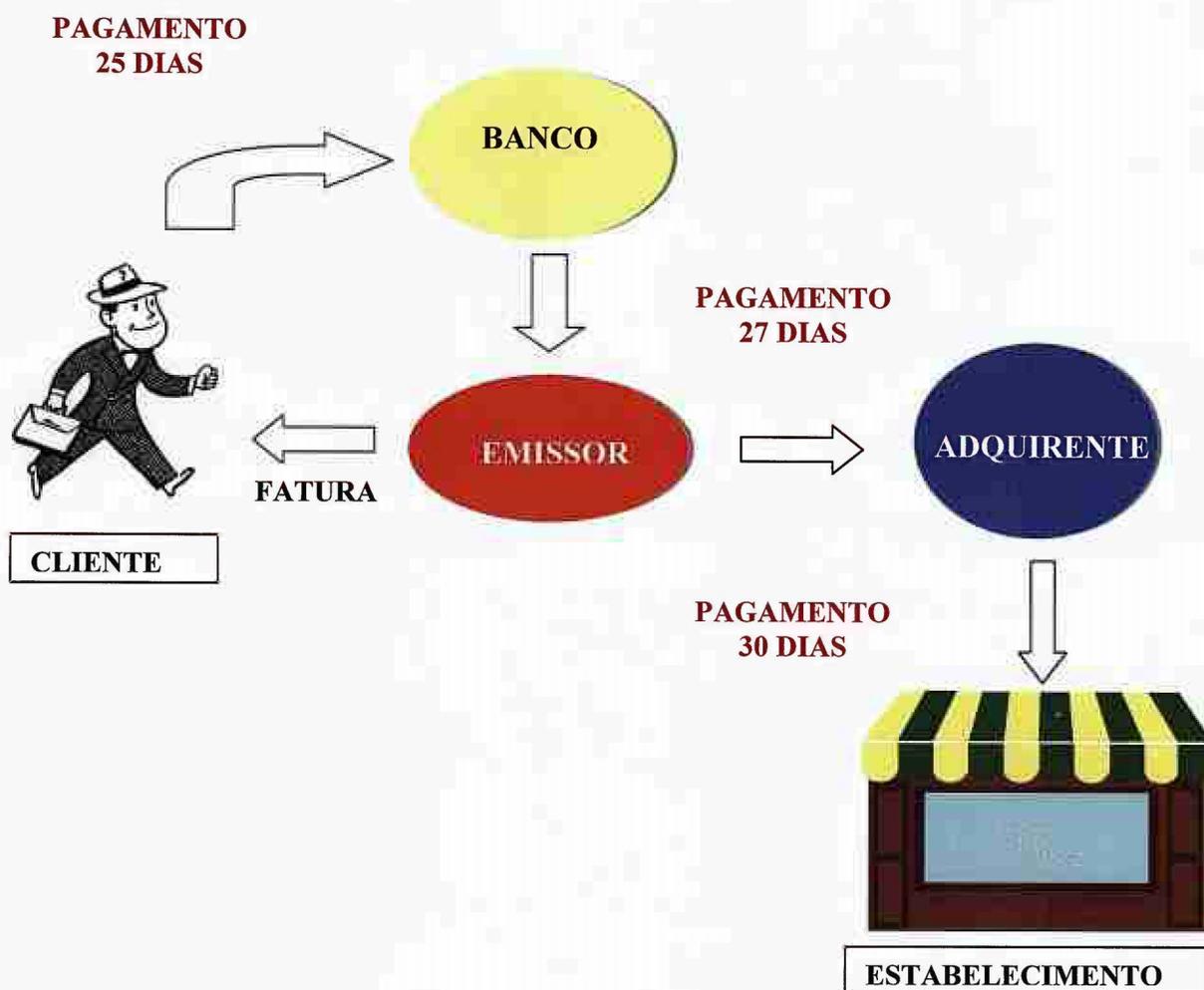
A elaboração do orçamento de caixa requer que se façam alguns ajustes nos orçamentos de receitas e despesas, até aqui elaborados. Isto é necessário porque o orçamento obedece ao princípio da competência do exercício, segundo o qual as receitas e os custos são atribuídos aos períodos de acordo com a data do fato gerador, e não com a data de recebimento ou pagamento.

Como os diversos orçamentos parciais até aqui elaborados foram preparados com base no conceito de competência do exercício, torna-se necessário que sejam colocados em termos de movimentação de caixa, o que é feito utilizando-se as políticas de pagamentos e recebimentos adotadas pela empresa.

No negócio de cartão de crédito, os recebimentos dependem das datas de vencimento das faturas. Em geral as empresas emissoras disponibilizam 15 datas de vencimentos para o cliente escolher. Dessa forma são também 15 datas de corte que são as datas a partir de quando os gastos do cliente com o cartão entrarão na fatura do mês seguinte.

Outra característica do negócio de cartões de crédito é o período para pagamento ao adquirente do montante devido ao estabelecimento excluído o percentual da taxa de desconto. O fluxo de datas de pagamento entre cliente, emissor, adquirente e estabelecimento pode ser observado a seguir:

FIGURA 3 – Fluxo de dias de pagamento – cliente, emissor, adquirente e estabelecimento



Considerando-se que existem 15 datas de vencimento, mas que as transações são diárias e que, portanto, o repasse ao adquirente é diário, o fluxo de caixa de um emissor deve ser muito bem controlado.

Aliado ao fator das datas de recebimentos de clientes e pagamento ao adquirente, deve-se levar em consideração também o pagamento aos fornecedores, folha de pagamento e outros pagamentos.

Em decorrência do detalhamento necessário para a elaboração do orçamento de caixa, neste trabalho serão demonstradas apenas as formas possíveis de se elaborar o fluxo e o orçamento de caixa de um emissor.

TABELA 28 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA DIÁRIO

DIAS	RECEBIMENTOS DAS FATURAS	PAGAMENTOS							SALDO FINAL CAIXA
		ADQUI RENTE	BANDEIRA	FORNE CEDORES	SALÁRIOS	IMPOSTOS	OUTROS	TOTAL	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
:									
:									
28									
29									
30									
31									

TABELA 29 – MODELO DE FLUXO DE CAIXA MENSAL

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
SALDO INICIAL													
RECEBIMENTOS													
RECEBIMENTO DAS FATURAS													
TOTAL RECEBIMENTOS													
PAGAMENTOS													
ADQUIRENTE													
FEE DAS BANDEIRAS													
FORNECEDORES													
SALÁRIOS E ENCARGOS													
IMPOSTOS													
TOTAL PAGAMENTOS													
SALDO FINAL DE CAIXA													

7.2 PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO E BALANÇO PATRIMONIAL

As projeções da demonstração de resultados e do balanço são talvez as peças mais importantes do processo orçamentário, pois permitem a avaliação de todo o planejamento realizado.

Após as premissas de vendas, crescimento de base aprovado, cada item do negócio foi orçado, entretanto, a elaboração do demonstrativo de resultado pode revelar a necessidade de ajustes pelo não atingimento de objetivos de resultado da diretoria ou a rentabilidade inferior ao esperado.

Esta é uma das maiores vantagens do planejamento, pois permite realizar vários testes dos prováveis resultados e tomar decisões sobre qual o melhor deles, antes de sua implantação. É possível alterar qualquer premissa do orçamento desde o plano de vendas, composição dos produtos, a expansão dos negócios ou necessidades de empréstimos.

As alterações requeridas pela diretoria deverão ser discutidas, avaliadas e dialogadas com os preparadores do planejamento, pois alterações sem premissas e sem conhecimento dos responsáveis pelo cumprimento do orçamento poderão inviabilizar o planejamento dos anos subsequentes.

O demonstrativo de resultado de uma empresa emissora de cartões de crédito pode ser apresentado conforme modelo da tabela a seguir.

TABELA 30 – PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS-1º SEM

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	TOTAL 1º SEM
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	1.763.493	1.734.842	1.817.649	1.864.049	1.947.512	1.973.098	11.100.642
Anuidades	1.019.515	1.041.233	1.083.375	1.121.227	1.173.795	1.210.982	6.650.129
Taxas de Desconto	299.618	262.185	270.274	295.739	302.822	287.345	1.717.983
Tarifa s/ Saques	72.405	54.840	76.650	50.385	58.665	53.425	366.370
Seguro Proteção Perda/Roubo	369.455	374.083	384.849	394.198	409.729	418.846	2.351.160
Recuperação de encargos e despesas	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	15.000
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(170.177)	(167.412)	(175.403)	(179.881)	(187.935)	(190.404)	(1.071.212)
ISS	(88.175)	(86.742)	(90.882)	(93.202)	(97.376)	(98.655)	(555.032)
PIS	(11.463)	(11.276)	(11.815)	(12.116)	(12.659)	(12.825)	(72.154)
COFINS	(70.540)	(69.394)	(72.706)	(74.562)	(77.900)	(78.924)	(444.026)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.593.316	1.567.429	1.642.245	1.684.169	1.759.577	1.782.694	10.029.430
DESPESAS OPERACIONAIS	(1.968.866)	(1.956.883)	(2.021.995)	(2.108.399)	(2.201.814)	(2.194.780)	(12.452.736)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(815.280)	(818.502)	(861.307)	(878.932)	(925.066)	(924.749)	(5.223.835)
Prestação Serviços Processamento	(146.609)	(148.446)	(152.718)	(156.428)	(162.591)	(166.209)	(933.000)
Propaganda e Publicidade	(15.672)	(16.834)	(17.391)	(17.818)	(18.675)	(19.110)	(105.501)
Serviços Prestados pelas bandeiras	(92.364)	(93.521)	(96.212)	(98.550)	(102.432)	(104.711)	(587.790)
Serviços emissão, postagem plásticos	(145.310)	(144.363)	(167.834)	(167.930)	(187.221)	(173.577)	(986.235)
Call Center	(100.454)	(101.712)	(104.639)	(107.181)	(111.404)	(113.883)	(639.272)
Serviços de Cobrança	(67.440)	(68.285)	(70.250)	(71.957)	(74.792)	(76.456)	(429.180)
Perdas com Fraudes	(34.117)	(29.701)	(31.077)	(33.142)	(34.085)	(32.379)	(194.502)
CPMF	(3.086)	(3.099)	(3.261)	(3.327)	(3.502)	(3.501)	(19.775)
Outras Desp. Administrativas	(210.228)	(212.542)	(217.925)	(222.599)	(230.364)	(234.923)	(1.328.580)
DESPESAS FINANCEIRAS	(36.088)	(29.412)	(30.562)	(34.420)	(35.336)	(38.804)	(204.622)
Despesas Bancárias	(8.817)	(8.674)	(9.088)	(9.320)	(9.738)	(9.865)	(55.503)
Varição Cambial	(1.498)	(1.311)	(1.351)	(1.479)	(1.514)	(1.437)	(8.590)
IOF	(25.772)	(19.427)	(20.123)	(23.621)	(24.084)	(27.502)	(140.529)
PROVISÃO CREDITO LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA	(1.117.498)	(1.108.970)	(1.130.126)	(1.195.047)	(1.241.412)	(1.231.227)	(7.024.278)
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	1.508.089	1.795.378	1.826.972	1.869.719	1.966.427	2.033.756	11.000.340
RECEITAS FINANCEIRAS	1.508.089	1.795.378	1.826.972	1.869.719	1.966.427	2.033.756	11.000.340
Encargos Financeiros (-)Custo Fundos	1.224.044	1.462.116	1.489.723	1.524.857	1.603.235	1.657.704	8.961.679
Receita de Aplicações Financeiras	61.202	73.106	74.486	76.243	80.162	82.885	448.084
Créditos Honrados (rendas+recuperação)	73.443	87.727	89.383	91.491	96.194	99.462	537.701
Multas no pgto de Cartões	149.400	172.429	173.380	177.128	186.835	193.704	1.052.876
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	-						
RESULTADO ANTES DA TRIB. SOBRE O LUCRO	1.132.539	1.405.924	1.447.222	1.445.488	1.524.190	1.621.670	8.577.034
Imposto de Renda e Contribuição Social	(385.063)	(478.014)	(492.056)	(491.466)	(518.225)	(551.368)	(2.916.192)
Despesa Prov. Passivos n/ Conting. IRPJ/CSSL	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO	747.476	927.910	955.167	954.022	1.005.965	1.070.302	5.660.843

TABELA 31 - PROJEÇÃO DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS-2º SEM

	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL 2º SEM	TOTAL
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	2.042.644	2.033.393	2.114.288	2.223.525	2.250.327	2.395.838	13.060.016	24.160.657
Anuidades	1.225.314	1.251.634	1.294.787	1.333.324	1.387.705	1.440.977	7.933.742	14.583.870
Taxas de Desconto	342.709	335.795	339.310	387.919	355.347	437.022	2.198.104	3.916.087
Tarifa s/ Saques	52.505	19.105	41.485	53.685	42.100	35.575	244.455	610.825
Seguro Proteção Perda/Roubo	419.616	424.359	436.206	446.097	462.675	479.764	2.668.716	5.019.876
Recuperação de encargos e despesas	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	15.000	30.000
DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	(197.115)	(196.222)	(204.029)	(214.570)	(217.157)	(231.198)	(1.260.292)	(2.331.503)
ISS	(102.132)	(101.670)	(105.714)	(111.176)	(112.516)	(119.792)	(653.001)	(1.208.033)
PIS	(13.277)	(13.217)	(13.743)	(14.453)	(14.627)	(15.573)	(84.890)	(157.044)
COFINS	(81.706)	(81.336)	(84.572)	(88.941)	(90.013)	(95.834)	(522.401)	(966.426)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	1.845.529	1.837.170	1.910.260	2.008.955	2.033.171	2.164.640	11.799.724	21.829.154
DESPESAS OPERACIONAIS	(2.310.018)	(2.338.400)	(2.404.110)	(2.534.946)	(2.560.316)	(2.767.208)	(14.914.998)	(27.367.734)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(918.515)	(931.301)	(967.208)	(989.085)	(1.034.889)	(1.071.303)	(5.912.280)	(11.136.115)
Prestação Serviços Processamento	(166.514)	(168.396)	(173.097)	(177.022)	(183.601)	(190.382)	(1.059.014)	(1.992.014)
Propaganda e Publicidade	(19.292)	(19.897)	(20.509)	(21.137)	(22.100)	(22.684)	(125.619)	(231.120)
Serviços Prestados pelas bandeiras	(104.904)	(106.090)	(109.051)	(111.524)	(115.669)	(119.941)	(667.179)	(1.254.969)
Serviços emissão, postagem plásticos	(159.962)	(166.001)	(181.155)	(181.025)	(203.002)	(202.581)	(1.093.727)	(2.079.962)
Call Center	(114.092)	(115.382)	(118.603)	(121.292)	(125.800)	(130.446)	(725.614)	(1.364.886)
Serviços de Cobrança	(76.597)	(77.462)	(79.625)	(81.430)	(84.456)	(87.576)	(487.146)	(916.326)
Perdas com Fraudes	(38.368)	(36.868)	(37.902)	(43.342)	(39.506)	(48.254)	(244.240)	(438.742)
CPMF	(3.477)	(3.526)	(3.661)	(3.744)	(3.918)	(4.056)	(22.382)	(42.157)
Outras Desp. Administrativas	(235.308)	(237.680)	(243.603)	(248.548)	(256.837)	(265.382)	(1.487.358)	(2.815.938)
DESPESAS FINANCEIRAS	(51.919)	(35.065)	(41.106)	(38.671)	(31.720)	(38.087)	(236.567)	(441.189)
Despesas Bancárias	(10.213)	(10.167)	(10.571)	(11.118)	(11.252)	(11.979)	(65.300)	(120.803)
Varição Cambial	(1.714)	(1.679)	(1.697)	(1.940)	(1.777)	(2.185)	(10.991)	(19.580)
IOF	(39.992)	(23.219)	(28.838)	(25.614)	(18.691)	(23.922)	(160.276)	(300.805)
PROVISÃO CREDITO LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA	(1.339.584)	(1.372.035)	(1.395.797)	(1.507.209)	(1.493.707)	(1.657.819)	(8.766.152)	(15.790.430)
OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	1.997.326	2.140.042	2.185.759	2.203.597	2.385.609	2.354.065	13.266.399	24.266.739
RECEITAS FINANCEIRAS	1.997.326	2.140.042	2.185.759	2.203.597	2.385.609	2.354.065	13.266.399	24.266.739
Encargos Financeiros (-)Custo Fundos	1.627.115	1.741.932	1.778.856	1.792.442	1.940.794	1.914.662	10.795.801	19.757.480
Receita de Aplicações Financeiras	81.356	87.097	88.943	89.622	97.040	95.733	539.790	987.874
Créditos Honrados (rendas+recuperação)	97.627	104.516	106.731	107.547	116.448	114.880	647.748	1.185.449
Multas no pgto de Cartões	191.228	206.498	211.229	213.986	231.329	228.790	1.283.060	2.335.936
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS	-	-						
RESULTADO ANTES DA TRIB. SOBRE O LUCRO	1.532.836	1.638.812	1.691.909	1.677.607	1.858.464	1.751.496	10.151.124	18.728.159
Imposto de Renda e Contribuição Social	(521.164)	(557.196)	(575.249)	(570.386)	(631.878)	(595.509)	(3.451.382)	(6.367.574)
Despesa Prov. Passivos n/ Conting. IRPJ/CSSL	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO LÍQUIDO	1.011.672	1.081.616	1.116.660	1.107.220	1.226.586	1.155.988	6.699.742	12.360.585

TABELA 32 – PROJEÇÃO DO BALANÇO PATRIMONIAL

BALANÇO PATRIMONIAL - R\$		
	31/12/200A	31/12/200B
<u>ATIVO</u>		
CIRCULANTE	46.938.548	90.324.890
DISPONÍVEL	411.350	528.200
Bancos Conta Corrente	103.150	108.200
Aplic.Liquidez Imediata	308.200	420.000
CLIENTES	52.872.418	109.088.591
Compras a Faturar	11.483.561	36.418.534
Faturados a receber	40.000.000	66.312.764
Créditos Honrados a Receber	588.952	5.292.328
Compras Rejeitadas/Fraude	490.275	580.123
Outros	309.630	484.842
OUTROS CRÉDITOS	1.377.314	1.254.358
Impostos/Contrib. Recuperar	1.117.951	1.078.186
Outros	259.363	176.172
PROV. DEVEDORES DUVIDOSOS	(7.722.534)	(20.546.260)
REALIZÁVEL LONGO PRAZO	4.633.520	9.245.817
PERMANENTE	2.000.000	2.000.000
INVESTIMENTOS	2.000.000	2.000.000
TOTAL DO ATIVO	53.572.069	101.570.707
<u>PASSIVO</u>		
CIRCULANTE	47.198.651	83.581.450
OBRIGAÇÕES	47.198.651	83.581.450
Valores a repassar Acquirer	43.594.802	80.499.512
Contas a Pagar	1.029.671	1.027.313
Outros/Prov Contingencias judiciais	2.574.178	2.054.626
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	6.373.417	17.989.256
Capital Social	3.750.045	3.750.045
Lucros / Prej. Acumulados	2.623.372	14.239.211
TOTAL DO PASSIVO	53.572.068	101.570.706

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expansão do mercado de cartões de crédito nos últimos anos não foi uma tarefa difícil devido ao grande potencial existente na população brasileira. A maior dificuldade foi demonstrar a praticidade e segurança do produto, características essas que foram de fácil assimilação pelos consumidores. O crescimento da participação dos bancos no mercado de cartões facilitou ainda mais o acesso e a viabilização do produto, pois os próprios correntistas, com crédito aprovado foram ofertados com o produto.

Passado este período de reconhecimento do produto, aceitação pela população, os emissores têm agora a preocupação de retenção do cliente portador e a utilização do cartão por parte deste portador. A necessidade da política de retenção e ativação e uso do cartão estão ligados diretamente à necessidade de geração de receita para bancar os gastos já ocorridos com a produção do plástico, entrega, call center e demais custos do produto. É imperativa a utilização do cartão para a geração da receita.

Os emissores de cartões de crédito começam a repensar suas estratégias para elevar as receitas. Embora a base de clientes tenha crescido fortemente no Brasil nos últimos anos, o valor dos gastos médios está em queda e os índices de ativação e de retenção dos plásticos são baixos. Ou seja, as pessoas adquirem o cartão, praticamente não usam ou usam pouco, e depois de algum tempo acabam cancelando, explicam Rodolfo G. Spielmann e Francesco Cardi, vice-presidente e gerente da Bain & Company, consultoria em serviços financeiros (Valor Econômico, 03 jun 04).

Ainda segundo Cardi, a queda dos gastos médios se explica por um lado pela queda da atividade econômica, e por outro pela ampliação da base de cartões para a população de baixa renda. Como o valor médio individual de gastos dessas pessoas é menor, acaba puxando para baixo a média nacional.

As taxas de ativação dos cartões de crédito no Brasil (considerando o uso do cartão pelo menos uma vez a cada três meses, ao longo de doze meses) estão em torno de 60% a 80%. O padrão na América Latina é 90%. A taxa de retenção (se o cliente renova o cartão depois de 12 meses) circula na faixa entre 50% até 80%, sendo que a média latino-americana é de 80% a 90%, informou Spielmann, que apresentou a análise ontem, durante o XIV Congresso e Exposição de Tecnologia da Informação das Instituições Financeiras (Ciab 2004). O problema, diz o consultor, é que "os bancos sempre se preocuparam em vender o maior número possível de cartões, mas nunca se incomodaram muito com a ativação". Mas isso está mudando, diz Spielmann: as instituições estão investindo em projetos para ampliar o

faturamento com cartões. De acordo com a análise da Bain, as receitas para os emissores só se consolidam a partir do quinto ano de utilização constante. E a fidelidade do cliente só se consegue com produtos adequados, segmentação e investimentos em infra-estrutura tecnológica. "Quanto mais tempo o cliente permanece com o cartão, maior a rentabilidade da carteira, por isso a fidelidade e a aprovação do cliente é tão importante", pondera Spielmann.

As principais bandeiras de cartões, Visa e MasterCard, já perceberam a necessidade de elevar suas receitas. Elas ainda estão interessadas em ganhar clientes, principalmente entre a população de baixa renda, mas este ano as duas empresas mudaram o discurso sobre as estratégias de expansão, dando mais ênfase à ampliação do número de estabelecimentos comerciais associados e programas de estímulo para que os portadores de cartões utilizem cada vez mais esse meio de pagamento.

Com a evolução do mercado de cartões de crédito no Brasil e o grande aumento da concorrência, o processo de planejamento e controle do negócio transforma-se num ponto crucial para definição de estratégias e acompanhamento dos resultados esperados.

Este trabalho teve como objetivo maior apresentar o produto cartões de crédito, seu fluxo operacional e o reflexo na visão financeira, com suas características e complexidades próprias, gerando um modelo para elaboração de orçamento com as principais receitas e despesas do negócio. O modelo poderá ser adaptado conforme o direcionamento do negócio e as estratégias estabelecidas pela empresa.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, MAGDA. **Como escrever teses e monografias: Um roteiro passo a passo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CARDNEWS. **Cartão real**. São Paulo, ano IX, n. 97, p. 9, mar, 2004.

CARDNEWS. **Os números dos cartões brasileiros**. São Paulo, ano VII, n. 74, p. 46, abr, 2002.

CARDNEWS. **Os números dos cartões brasileiros**. São Paulo, ano VIII, n. 86, p. 34, abr, 2003.

CARDNEWS. **Os números dos cartões brasileiros**. São Paulo, ano IX, n. 98, p. 44, abr, 2004.

CARDNEWS. **Os números dos cartões brasileiros**. São Paulo, ano IX, n. 101, p. 38, jul, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Conheça a indústria do cartão. Disponível em <<http://www.Mastercard.com.br>> . Acesso em 30 jul 2004.

Credit scoring. Disponível em <<http://www.sdg.com.br>>. Acesso em 07 ago 2004.

Evolução dos Índices dos cartões de crédito. Disponível em <<http://www.abecs.org.br>>. Acesso em 13 jul 2004.

FARIAS, Luiz Rogério. **A evolução do uso e utilização do cartão de crédito pela preferência do consumidor**. Florianópolis 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

FINNEY, Robert G. **Como elaborar e administrar orçamentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

História do Cartão de Crédito. Disponível em <<http://www.abecs.org.br>>. Acesso em 20 jun 2004.

História do dinheiro- cartão de crédito. Disponível em <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em 08 ago 2004.

LAWRENCE, David B., **Risco e recompensa – O negócio de crédito ao consumidor**. São Paulo: Citicorp, 1987.

LEMES JR, Antônio B., **Módulo Gestão orçamentária**, apostila do programa de pós-graduação especialização em Gestão de Negócios, UFPR – Departamento de Contabilidade, 2003.

LUNKES, Rogério João. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MasterCard divulga resultados do primeiro semestre no Brasil e América Latina. Disponível em: <<http://www.executivosfinanceiros.com.br>>. Acesso em 07 ago 2004.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial: manual de elaboração**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1993.

NEVES, Regina. **Credicard quer estar na boca do povo**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 16 ago 2004.

ROCHA, Janes. **Público de baixa renda já detém 24% dos cartões de crédito no país**. Valor Econômico, São Paulo, 03 mar 2004.

ROCHA, Janes. **Bandeiras investem em ativação**. Valor Econômico, São Paulo, 07 jun 2004.

ROCHA, Janes. **Cadastros falsos desafiam financeiras**. Valor Econômico, São Paulo, 10 ago 2004.

SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso C. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2000.

SOBANSKI, Jaert J. **Prática de orçamento empresarial – Um exercício programado**. São Paulo: Atlas, 2000.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial no Brasil para empresas industriais e comerciais**. 2. ed., São Paulo: Universidade-Empresa, 1976.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial: Planejamento e controle do lucro**. São Paulo: Atlas, 1980.

ANEXO I – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE EMPRESA EMISSORA DE CARTÕES DE CRÉDITO

