

CLEYBSON JOSÉ ALVES PEREIRA DE LIMA

PROBLEMAS CAUSADOS PELA INADIMPLÊNCIA NO FLUXO DE CAIXA

Trabalho apresentado como
requisito parcial à obtenção do
certificado de conclusão do curso
de MBA em Finanças Corporativas,
Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Cláudio Miessa
Rigo

CURITIBA
2004

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pelo amor que me dedica como seu filho e pela grandiosidade de sua misericórdia.

Aos meus pais que sempre me incentivaram e me deram todo apoio para que pudesse concluir este curso.

A minha namorada Juliana pelo apoio e atenção dedicada para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Cláudio Miessa Rigo, por orientar-me nesta monografia e por seu desprendimento em dividir comigo o seu conhecimento e os seus livros também.

Por fim, a todos os colegas de classe e todos os professores do curso que durante um ano dividiram comigo a sala de aula.

RESUMO

Um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas, principalmente empresas varejistas, tem sido a inadimplência. Muitas empresas ainda não estão preparadas para lidar com a inadimplência, e com isso acabam tendo grandes prejuízos. Criar mecanismo de proteção contra a inadimplência é o caminho para diminuir o impacto financeiro negativo no fluxo de caixa da empresa.

As empresas precisam impor limites aos seus clientes na hora de conceder créditos aos mesmos, evitando dessa forma que o cliente venha a se tornar um inadimplente.

A inadimplência na empresa deve ser tratada de forma especial, pois ter grande volume de inadimplentes é prejudicial à saúde financeira da empresa, podendo causar danos irreversíveis para a organização como um todo.

Ter um planejamento financeiro adequado, contar com sistema de consultas aos órgãos de proteção ao crédito, ter bom senso na concessão de créditos, criar um sistema de cobranças eficaz etc, são algumas medidas a serem tomadas pelas empresas para tentar evitar possíveis perdas financeiras.

É evidente que nenhuma empresa irá ter 0% de inadimplência, porém, tomar precauções e estar prevenido para reduzir a inadimplência é muito importante para toda e qualquer organização.

APRESENTAÇÃO

O objetivo deste estudo de caso é estudar os problemas financeiros freqüentes que a inadimplência acaba gerando no fluxo de caixa da empresa. A empresa estudada é um Supermercado de médio porte, que está localizado no interior de São Paulo na cidade de Registro. Em principio este trabalho foi realizado para tentar mostrar as causas da inadimplência e os prejuízos que causa para as empresas. Muitos são os fatores que levam as pessoas a se tornarem inadimplentes como por exemplo, não ter planejamento financeiro, consumir em excesso, facilidades na obtenção de créditos etc. E, contudo, muitos são os problemas que a inadimplência gera para as empresas. Muitas empresas chegam a fechar as portas, tamanha é a inadimplência de seus clientes, pois com o passar do tempo também não conseguem mais pagar em dia os seus compromissos, tornando-se sem liquidez e conseqüentemente perdendo a confiança dos seus fornecedores.

ÍNDICE

Agradecimentos.....	V
Resumo.....	VI
Apresentação.....	VII

INTRODUÇÃO

1. Objetivo do Projeto.....	1
2. Justificativas.....	2
3. Restrições às Propostas.....	3
4. Metodologia.....	4

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1. Conceito de Finanças.....	5
1.1. Administração Financeira.....	5
2. O Conceito de Crédito.....	6
2.1. A Classificação de Crédito.....	7
2.2. Políticas de Investimento em Crédito.....	8
2.2.1. A Análise de Crédito da Pessoa Física.....	9
3. Administração de Crédito.....	11
4. Cobrança.....	13
4.1. Custos e Riscos.....	13

4.2. Política de Cobrança.....	14
4.2.1. Administração de Contas a Receber.....	15
4.2.2. Planejamento Financeiro.....	15
5. Inadimplência	16

A EMPRESA

1. História da Empresa.....	21
2. Organograma.....	22

ANÁLISE DA SITUAÇÃO

1. Introdução.....	23
--------------------	----

PROPOSTAS.....	26
----------------	----

SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

1. Síntese.....	29
2. Recomendações Finais.....	30

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	32
---------------------------------	----

INTRODUÇÃO

1- Objetivo do Projeto

O trabalho em questão será um estudo de caso que será realizado em um supermercado de nome SUPREMO Supermercado, localizado na cidade de Registro interior de São Paulo, e tem como objetivo mostrar as conseqüências geradas pela inadimplência no fluxo de caixa da empresa que está sendo analisada.

Dessa forma, será apresentado de início, uma revisão teórica em torno do tema, para que se possa compreender melhor e termos embasamento teórico sobre o problema em discussão.

Além de toda a parte técnica que será abordada, o trabalho será complementado com dados atuais, para se ter noção do que está acontecendo neste exato momento e assim tirarmos uma conclusão.

O objetivo principal será mostrar a real situação da concessão de crédito e os inúmeros problemas que estes causam no fluxo de caixa de uma empresa.

Além disso, será visto também que não só problemas são constatados, serão mostrados também os pontos positivos da concessão de crédito ao consumidor.

Isso significa que a concessão de crédito tem seus “prós” e “contras” e, se pode alavancar as vendas e conseqüente diminuir estoques, pode também, ao mesmo tempo, causar a inadimplência e dividas incobráveis, que futuramente afetarão o desempenho da organização.

Também será visto a necessidade de implantação de um sistema de cobrança e analisar os vários tipos de cobranças existentes para reduzir a inadimplência, evitando dessa forma o aumento de valores incobráveis.

Abordaremos também a atual situação da inadimplência do consumidor brasileiro e as principais formas para se tentar diminuir o seu impacto no caixa da empresa.

2- Justificativas

O assunto que está em discussão, as conseqüências da inadimplência no fluxo de caixa de uma empresa, é de relevância para se fazer uma boa administração de caixa. Pois, este problema acaba levando muitas empresas a terem prejuízos e, muitas vezes, minando as forças competitivas.

É também importante para as empresas saberem o que está acontecendo neste campo, e assim, tentarem buscar formas de se prevenirem e, com isso, diminuir o seu impacto negativo no fluxo de caixa.

A prevenção contra a inadimplência é cada vez mais visível nas organizações, pois, estas estão ficando mais criteriosas para conceder crédito a um novo cliente, isso se dá também pelo fato de experiências anteriores mal sucedidas ou simplesmente para não repetirem erros na hora da venda.

É importante também para todos os profissionais da área financeira e principalmente para aqueles que trabalham na área de crédito, para conhecerem a profundidade da inadimplência, os perfis dos devedores e os meios de se prevenirem contra os maus pagadores.

3- Restrições às propostas

O ramo de varejo, principalmente o de Supermercados, é um ramo que possui um cliente extremamente sensível e é também muito concorrido, por isso é preciso tomar alguns cuidados e procurar entender o meio no qual a empresa está inserida bem como o perfil do cliente, para que algumas decisões não venham a provocar a migração de clientes para a concorrência.

Portanto, ao se propor mudanças mesmo que tenham como finalidade diminuir a inadimplência na empresa é preciso entender que não se pode jamais perder o cliente conquistado, pois reconquistá-lo é muito mais difícil e caro para a empresa.

Ao longo do trabalho serão sugeridas para a empresa em questão, algumas propostas para melhorar a inadimplência no caixa da empresa. Porém, é preciso tomar cuidado ao tentar colocar em prática estas propostas, pois nem todos os clientes reagirão da mesma forma ao conhecerem as novas regras e será preciso ter sensibilidade para não perder o cliente.

Ao se elaborar o cadastro dos clientes é preciso atenção para não deixá-lo muito complicado e exigir informações desnecessárias que não terão uso nenhum. Este deve ser simples e conter as informações necessárias para o uso da empresa.

Também ao se contratar uma empresa de cobrança para terceirizar este serviço, é preciso escolher muito bem a empresa contratada, pois existem empresas de prestação de serviços de cobrança que não seguem as normas do Código de Defesa do Consumidor, agindo muitas vezes de forma coercitiva e constrangedora. É preciso entender que o cliente ficará com imagem negativa do Supermercado e não da empresa prestadora de serviços de cobrança contratada.

Ao incentivar o cliente a fazer o uso de cartões de crédito e débito é preciso saber se este está propenso ao uso dos cartões, pois apesar da tentativa de popularização dos cartões muitas pessoas não sabem fazer uso de cartão de crédito e muitos não querem mesmo utilizar um cartão de crédito de forma alguma.

Ao se tentar repassar parte das perdas com a inadimplência no preço do produto é necessário ficar atento ao preço de mercado para não praticar preços muito acima da média e ficar com fama de careiro.

4- Metodologia

Métodos são procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento ou a demonstração da verdade.

“Os teóricos de metodologia científica, ao invés de definir um único método capaz de servir a toda sorte de investigação, preferem falar em diversos métodos, aplicáveis conforme a natureza do objetivo a ser investigado e as disposições do pesquisador”. (GIL, 1996, p.21).

Tendo em vista o objetivo central proposto no presente estudo, de demonstrar os problemas causados pela inadimplência no fluxo de caixa da empresa, realizou-se um estudo de caso sobre a empresa.

Este método, estudo de caso, é a análise em profundidade de um ou mais casos (estudo multi-caso ou estudo comparativo de casos) de várias condições convergentes visando ampliar a possibilidade de compreensão do fenômeno em análise. Geralmente é de natureza descritiva qualitativa. O conceito observa a transferibilidade dos resultados obtidos e não a generalização.

Este trabalho fará um estudo dos possíveis problemas que venham resultar no fluxo de caixa da empresa devido à inadimplência de clientes, bem como os possíveis problemas que levam os clientes a não honrarem seus compromissos.

REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

1- Conceito de Finanças

Segundo GITMAN (2002, p. 04), podemos definir Finanças como a arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

1.1- Administração Financeira

A Administração Financeira diz respeito às responsabilidades do administrador financeiro numa empresa. Os administradores financeiros administram ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como elaboração e acompanhamento de orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimentos e captação de fundos. Nos últimos anos, as mudanças no ambiente econômico e regulatório elevaram a importância e a complexidade das responsabilidades do administrador financeiro. Como resultado, muitos altos executivos da indústria e do governo provêm de áreas financeiras.

A dimensão e a importância da função da Administração Financeira dependem do tamanho da empresa. Em pequenas empresas, a função financeira geralmente é exercida pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz, em geral, à criação de um departamento próprio, dirigido pelo vice-presidente de finanças e diretamente subordinado ao presidente ou ao executivo principal da empresa.

A administração financeira está voltada para a maximização do valor da empresa e, para tal, utiliza-se de conceitos, técnicas e práticas de investimentos, financiamentos,

gerenciamento de riscos, de relacionamento com investidores, de pagamentos de dividendos e tantos outros.

De acordo com LEMES JR et alli (2002, p.07), as funções financeiras podem ser de curto ou longo prazos. As funções financeiras de curto de prazo envolvem administração de caixa, do crédito e das contas a receber e a pagar, dos estoques e dos financiamentos de curto prazo. A empresa precisa dispor de recursos suficientes para saldar os compromissos com fornecedores, salários, tributos e demais contas. A administração financeira de curto prazo também é chamada de administração do capital circulante ou capital de giro. No curto prazo, o administrador financeiro preocupa-se ainda com planejamento financeiro e tributário.

As funções financeiras de longo prazo envolvem as decisões financeiras estratégicas, tais como, orçamento de capital, estrutura de capital, custo de capital, relacionamento com investidores, dentre outras. No longo prazo, as decisões financeiras envolvem obtenção de recursos para projetos e investimentos e definição dos critérios a serem adotados para escolhas entre investimentos alternativos. O administrador financeiro é responsável pela saúde econômica e financeira da empresa.

2 – O Conceito de Crédito

Fundamentalmente, o termo crédito – do latim *creditum* “confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença/reputação, boa fama...” (CALDAS AULETE) – estabelece uma relação de confiança entre duas (ou mais) partes numa determinada operação.

Trata-se de algo presente no dia a dia das pessoas, particularmente, facilitando a compra e venda de serviços ou produtos. Assim, na simples compra/venda de um produto no supermercado, temos uma operação que envolve o conceito de crédito, pelos seguintes motivos:

- A confiança na qualidade do produto;
- A confiança no dinheiro (ou cheque ou cartão) utilizado na transação.

Em SILVA (1995, p. 25), temos que: “o vocábulo crédito define um instrumento de política de negócios a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimos, financiamentos ou fianças”.

Podemos procurar algumas definições de crédito que, envolvendo o crédito comercial e bancário, adaptem-se aos nossos dias, tais como:

- “Operação de crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte à sua posse integralmente, após decorrer o tempo estipulado”. (SCHRICKEL; 1997, p. 25);
- “O resultado da poupança feita por alguns, que transferem a outros, permitindo-lhes adquirir poder de compra atual e satisfazer suas necessidades de consumo”.

Essas definições procuram caracterizar o sacrifício de alguém em não consumir no presente, para que outros o façam. Claro que os recursos disponibilizados nessas condições podem ser considerados por algum tempo e que terão um custo. Isso significa que toda operação de crédito é sempre uma forma de empréstimo e terá um custo na forma de juros.

Segundo SECURATO (2002, p. 18) em sua essência o crédito, ou mais propriamente a operação de crédito, é uma operação de empréstimo que sempre pode ser considerada dinheiro, ou caso comercial equivalente a dinheiro, sobre o qual incide uma remuneração que denominamos juros.

Em finanças, define-se crédito como sendo um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial – na venda a prazo de seus produtos – ou por um banco – na concessão de empréstimos, financiamento ou garantia. Para um banco, as operações de crédito constituem seu próprio negócio.

2.1. A Classificação do Crédito

Para termos idéia da gama de situações comuns em que o crédito está presente, vejamos alguns exemplos:

- i) Empréstimos pessoais;
- ii) Empréstimos pa as empresas;
- iii) Operações de *middle market*;
- iv) Operações de *corporate*;

v) Operações à vista com pagamentos em cheques.

As operações de crédito podem ser entendidas como empréstimos, no sentido de que:

- Recursos estão sendo imediatamente disponibilizados ao tomador pelo concedente;
- O tomador, de posse dos recursos, realiza uma operação, em geral à vista, pagando uma obrigação contraída;
- Em seguida, pelo prazo e juros contratados, o tomador pagará, até o vencimento, a obrigação futura contraída com o concedente de crédito. Ao menos, é nisso que o concedente acredita, ou seja, esse é o objeto do crédito, da confiança.

Assim as classificações de crédito acabam por se enquadrar nas operações de empréstimos, quando examinamos do ponto de vista do perfil do tomador de recursos.

Dentro de uma classificação ampla, podemos considerar várias outras subdivisões conforme sua utilização final, como: crédito bancário, crédito imobiliário crédito agrícola, crédito ao consumidor, crédito educativo, crédito para pequenas e médias empresas, enfim, um conjunto de linhas de crédito específicas para as necessidades de vários perfis de tomadores.

Quando caracterizamos as operações de crédito como operações de empréstimos, o estamos fazendo no sentido amplo do termo, procurando estabelecer uma relação entre concedente e tomador de recursos, mesmo que o lastro da operação seja mercadorias ou serviços.

2.2. Políticas de Investimento em Crédito

Estão ligadas intimamente à questão da liquidez, retorno e risco do *portfólio*, que deverão estar de acordo com o perfil do detentor de recursos.

No caso de uma empresa concedendo crédito a seus clientes, o retorno desse crédito deve ser compatível com o custo do dinheiro, visto que o verdadeiro retorno não está na operação de crédito, mais sim no lucro obtido pela venda de suas mercadorias. Dessa forma, o retorno da operação de crédito deve embutir o custo da captação dos recursos e o risco

representado pelo cliente, sendo que a operação não deve ter risco superior ao do próprio negócio do concedente, pois o contrário, ampliará o risco do negócio.

É importante que a empresa:

- Fixe, para a venda de seus produtos ou serviços, condições de prazo compatíveis com os prazos de seus fornecedores;
- Estabeleça limites para cada cliente;
- Determine o custo da captação de recursos, combinado com o risco de cada perfil de cliente, para não afetar o retorno;
- Defina metodologia de análise de risco das operações de crédito;
- Estabeleça política de cobrança e controle das operações.

2.2.1- A Análise de Crédito da Pessoa Física

A análise de crédito da pessoa física ampara-se na obtenção de informações do solicitante de crédito e na confirmação das informações através de documentos e consultas a agências especializadas.

Nos Estados Unidos, país onde esse tipo de transação é bastante desenvolvido, as principais agências especializadas no fornecimento de informações de clientes são a TRW, a *Equifax Inc.* e a *Union Corp.* De acordo com Lang (1993, p. 192), essas agências, conhecidas como *credit reporting agencies* ou *credit bureaus*, têm como informações típicas de crédito:

- i) Obrigações: saldo devedor, vencimento final, histórico de pagamentos, experiência de cobrança;
- ii) Dificuldades passadas de crédito, disputas e falências;
- iii) Itens pessoais, tais como: endereço, empregador, nome do cônjuge, número do telefone, lista de quem requereu recentemente informações sobre a pessoa, dentre outras.

No Brasil, cada empresa utiliza um modelo próprio de ficha cadastral para a obtenção das informações básicas do cliente, recorrendo também a empresas especializadas, tais como: Serasa, e/ou SPC – Serviço de Proteção ao Crédito, e/ou SCI – *Information Management*,

dentre outras; para validar, confirmar e complementar as informações obtidas diretamente do cliente e das fontes por ele indicadas. Podemos resumir como principais informações contidas nas fichas cadastrais:

- i) Nome, CPF, número e data do RG do solicitante de crédito e do cônjuge, quando casado. Esses dados são utilizados para verificação de eventual existência de homônimo e para apuração de restrições cadastrais, como atrasos por falta de pagamentos, apontamentos, protestos, cheques devolvidos, ações judiciais etc;
- ii) Endereço atual e, eventualmente, o anterior, quando o solicitante residir há pouco tempo no endereço indicado. Na ficha cadastral, esse campo também reserva espaço para informações complementares, por exemplo, relativas à moradia;
- iii) Nome da empresa em que o solicitante trabalha, além de especificações do endereço, do empregador, tempo de serviço, cargo, função, salário. Informações sobre o emprego anterior poderão ser solicitadas, principalmente se o cadastro apresentar pouco tempo de serviço no emprego atual, bem como informações semelhantes sobre o cônjuge;
- iv) Discriminação de rendimentos com as respectivas origens, bem como das despesas mensais de caráter fixo, tais como aluguel da moradia e/ou do escritório, no caso de autônomos e outras;
- v) Relação e registro de bens com o valor de aquisição/mercado e ainda os ônus existentes sobre eles mesmos. Informações sobre prestações mensais, em bens onerados, poderão ser cruzadas com aquelas constantes no campo reservado para apuração de renda líquida, para que se possa verificar a consistência das informações que estão sendo fornecidas;
- vi) Fontes de referência comerciais e bancárias, que podem ser utilizadas para investigação pela própria instituição credora.

Assim, o dossiê básico de crédito da pessoa física será composto:

- i) Pela ficha cadastral;
- ii) Por comprovantes de renda (contracheques, declaração de Impostos de Renda ou outros documentos) e residência (contas de luz, água ou telefone);

- iii) Por eventuais comprovantes relativos aos bens declarados na posição patrimonial, bem como, dependendo do valor do crédito concedido, certidões negativas de ônus e alienações;
- iv) Pela cópia autenticada de documentos pessoais (CPF, RG).

Parte integrante do dossiê de crédito será, também, a avaliação de risco de crédito.

3. - Administração de Crédito

MARTINS & NETO (1996, p. 331), relacionam algumas medidas inerentes ao crédito e investimentos em valores a receber:

- i) Despesas com devedores duvidosos; referem-se à probabilidade definida pela empresa de não receber determinado volume de crédito, com definição de um limite percentual para estas despesas.
- ii) Despesas gerais de crédito: envolvem os gastos efetuados no processo de análise de solicitações e na manutenção de um departamento de crédito.
- iii) Despesas de cobranças: estão incluídos os gastos gerais efetuados nos diversos procedimentos de cobrança adotados pela empresa, inclusive os provenientes de eventuais ações judiciais.
- iv) Custos do investimento marginal em valores a receber: obtido mediante a aplicação de uma taxa de retorno mínima exigida pela empresa sobre o investimento marginal efetuado em valores a receber.

Destaca que quando uma empresa vende bens e serviços, pode receber pagamento em dinheiro imediatamente ou esperar por um certo tempo para ser paga, ou seja, conceder crédito aos clientes. Esta concessão é o mesmo que fazer um investimento num cliente, um investimento vinculado à venda de um produto ou serviço. Neste contexto, o autor detalha a decisão de concessão de crédito. (ROSS, 1995, p. 574).

Uma empresa que não gera fluxo de caixa suficiente para fazer um pagamento de juros é dita estar em situação de dificuldades financeira. Uma empresa que deixa de fazer um pagamento devido pode ser forçada a liquidar seus ativos. Uma empresa inadimplente

reorganizará sua estrutura financeira, qual seja, envolve substituição de direitos antigos por novos e ocorre via soluções privadas ou concordata.

“As soluções privadas são mecanismos voluntários de reestruturação das dívidas de uma empresa, como adiamento de um pagamento ou a redução de sua magnitude. Às vezes esta solução não é possível, exigindo-se uma concordata judicial”.(ROSS, 1995, p. 619).

É surpreendentemente difícil definir o termo dificuldades financeiras com precisão. Isto ocorre em parte por causa da variedade de eventos que colocam empresas em dificuldades financeiras. Existem diversos motivos, estes são alguns exemplos:

1. Reduções de dividendos
2. Fechamento de instalações
3. Prejuízos
4. Dispensa de pessoal
5. Renúncias de diretores executivos
5. Quedas substanciais do preço das ações.

Continua o autor, que a situação de dificuldade financeira é uma situação na qual os fluxos de caixa operacionais não são suficientes para permitir o pagamento de obrigações correntes (tais como, débitos com fornecedores ou despesas financeiras) e a empresa é forçada a adotar medidas corretivas. (ROSS, 1995, p. 620).

Essas dificuldades podem levar a empresa à não cumprir um contrato e podem envolver a reestruturação das relações financeiras entre a empresa, seus credores e acionistas.

O autor ainda define dificuldades financeiras como uma incapacidade que o devedor tem de pagar suas dívidas. Uma condição pela qual os ativos de uma pessoa seriam insuficientes, se realizados imediatamente, para pagar suas dívidas.

Dificuldades financeiras nem sempre resultam na morte de uma empresa; as empresas lidam com dificuldades financeiras de diversas maneiras, tais como:

1. Vendendo ativos importantes.
2. Combinando-se com outra empresa.
3. Reduzindo investimentos e gastos com pesquisa e desenvolvimento.

4. Emitindo novos títulos.
5. Negociando com bancos e outros credores.
6. Trocando títulos de dívida por ações.
7. Entrando com pedido de concordata.

“Para algumas empresas, as dificuldades financeiras podem trazer novas formas de organização e novas estratégias”.(ROSS, 1995, p. 621).

4- Cobrança

Vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. A empresa entrega mercadorias ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura.

Além dos riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento, as vendas a prazo provocam despesas adicionais com análise de crédito e cobrança. Apesar desses riscos e custos, verifica-se que parcela significativa das transações comerciais é realizada a crédito. Em suas diversas modalidades, o crédito ao consumidor é largamente utilizado pelo comércio varejista.

As empresas concedem crédito para ampliar seu nível de operações, obter ganhos de escala, absorver melhor os custos fixos e, assim, maximizar a rentabilidade.

A concessão de prazo para pagamento favorece o escoamento da produção industrial, aumenta o giro dos estoques do comércio e permite às empresas prestadoras de serviços ampliarem suas atividades.

4.1- Custos e Riscos

Conceder crédito aos clientes representa assumir custos e riscos que não existem nas vendas a vista, tais como:

- i) Despesas com a análise do potencial de crédito dos clientes;

- ii) Despesas com a cobrança das duplicatas;
- iii) Risco de perdas com os créditos incobráveis;
- iv) Custos dos recursos aplicados nas contas a receber;
- v) Perda do poder aquisitivo do valor dos créditos em decorrência do processo inflacionário.

Os departamentos de crédito e de cobrança provocam despesas com seu pessoal, com instalações, com visitas aos clientes, com serviços de agências de informações cadastrais, com escritórios especializados em cobranças judiciais etc.

Desse modo, os custos envolvidos nas transações a prazo são superiores àqueles das operações a vista e os respectivos preços de venda deveriam traduzir essa diferença. Entretanto, observa-se que os descontos para pagamento à vista geralmente não refletem a ausência de todos os custos e riscos apontados. Isto ocorre porque em cada ramo de negócio existem prazos tradicionais calcados no ciclo de produção e vendas da clientela e as empresas consideram que não adianta tentar incentivar as vendas a vista em face das condições do mercado em que atuam.

Devido ao fato de concederem crédito aos seus clientes e contarem com recursos limitados, as empresas exigem prazos de seus fornecedores, mesmo que por isso tenham de pagar mais. Assim, o crédito comercial irradia-se por todo o sistema econômico.

4.2 – Política de Cobrança

A política de cobrança refere-se aos procedimentos seguidos pela empresa para o recebimento de suas contas vencidas. Por exemplo, uma carta pode ser enviada aos clientes quando uma conta está vencida há 10 dias; uma carta mais severa, seguida por telefonema, seria enviada caso o pagamento não fosse recebido nos próximos 30 dias; e a conta seria transferida para uma agência de cobrança após 90 dias.

O processo de cobrança pode ser custoso tanto em termos de desembolsos diretos quanto pela perda de imagem ou *goodwill* – os clientes não gostam de ser transferidos para uma agência de cobrança. Entretanto, ao menos um pouco de firmeza é necessária para

prevenir um prolongamento desnecessário do período de recebimento e para minimizar as perdas totais. Devem-se equilibrar os custos e benefícios de diferentes políticas de cobrança.

As mudanças na política de cobrança influenciam as vendas, os períodos de recebimentos e a porcentagem de devedores incobráveis. Tudo isso deve ser levado em consideração quando se estabelece a política de crédito.

4.2.1 – Administração de Contas a Receber

BRIGHAM e HOUSTON (1999) comentam que as empresas preferem vender à vista e não a prazo, mas as pressões competitivas forçam a maioria delas a oferecer crédito, criando as contas a receber, enviando mercadorias e reduzindo estoques.

Segundo os autores, o cliente acabará pagando a conta, é quando a empresa irá receber caixa, e suas contas a receber serão reduzidas. As vendas a prazo têm custos tanto diretos quanto indiretos, mas também têm um benefício importante – a concessão de crédito aumenta as vendas.

Lembram BRIGHAM e HOUSTON (1999, p. 581) que a administração dos valores a receber começa com a decisão de conceder crédito ou não. Neste caso, é importante haver um sistema de monitoramento, para que as contas a receber não atinjam níveis excessivos, ou diminuam o fluxo de caixa e as dívidas incobráveis absorvam os lucros gerados pelas vendas.

Aos investidores – acionistas ou gerentes de crédito – cabe atentar ao gerenciamento das contas a receber, pois a demonstração financeira apresentada por um cliente, pode oferecer sérios prejuízos em um investimento.

4.2.2 – Planejamento Financeiro

A ausência de planejamento eficaz a longo prazo é uma razão freqüentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas. Planejamento financeiro a longo prazo é uma forma de refletir sobre o futuro e antecipar os possíveis problemas antes que aconteçam. Evidentemente, não existe bola de cristal, e por isso o

máximo que se pode esperar é contar com um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudanças e crescimento numa empresa. Normalmente, ele se preocupa com uma visão global, ou seja, com os principais elementos das políticas de investimento e financiamento da empresa, sem examinar detalhadamente os componentes individuais dessa política. Os tipos e quantidades de ativos que a empresa planeja adquirir devem ser considerados juntamente com a capacidade de levantar os recursos necessários para custeá-los.

Modelo de Planejamento Financeiro: há elementos comuns no planejamento financeiro.

- i) Previsão de Vendas. Todos os planos financeiros exigem uma previsão de vendas. Previsões de vendas previstas são impossíveis, porque as vendas dependem do comportamento futuro incerto da economia.
- ii) Demonstrações de Financeiras Projetadas. O plano financeiro conterá um balanço, uma demonstração de resultado e uma demonstração de origens e aplicações. Essas são demonstrações financeiras projetadas.
- iii) Necessidades de Ativos. O plano descreverá os gastos de capital projetados. Além disso, discutirá as aplicações propostas de capital de giro líquido.
- iv) Necessidades de Financiamento. O plano incluirá um item tratando os esquemas de financiamento, que deverá discutir a política de dividendos e a política de endividamento. Às vezes as empresas esperam obter capital próprio com a emissão de novas ações.

5. – Inadimplência

Indiscutivelmente, a disponibilidade – e aceitabilidade – do crédito facilitam a sociedade moderna. O crédito fornece às pessoas meios, ainda que modestos, para comprarem casas, carros e bens de consumo, e isto, por sua vez, cria emprego e aumenta o volume de oportunidades econômicas. O crédito permite que as pessoas cresçam e prosperem. Permite que estados, metrópoles e cidades e seus órgãos públicos atendam às necessidades que a população tem de escolas, hospitais e estradas.

E, apesar da atitude atual mais tolerante em relação à concordata, o risco para os credores, na maioria dos casos, não é excessivamente alto. Os consumidores sabem que se deixarem de pagar suas contas de telefone ou eletricidade o serviço será interrompido. Os donos de imóveis sabem que se deixarem de pagar a hipoteca perderão seus lares. As empresas sabem que se deixarem de pagar seus fornecedores não poderão mais receber suprimentos. Pessoas e empresas sabem que seu acesso ao crédito depende de histórico de atendimento a obrigações correntes. Uma vez que o crédito é vital para elas, irão, de maneira geral, fazer tudo o que puderem para satisfazer seus débitos.

Ainda assim, qualquer empresa que aceite crédito em suas atividades rotineiras sofre algumas perdas. A maioria das empresas calcula sua taxa normal de perda e procura administrar o processo de crédito de acordo com esta norma. Perdas desta magnitude não são uma ameaça e geralmente são incluídas nos preços que as empresas cobram por seus produtos e serviços.

Quando a economia tem vigor, onipresença do crédito pode parecer benigna. Em períodos de depressão econômica, contudo, pode se tornar uma preocupação mais séria. As pessoas perdem seus empregos e atrasam seus pagamentos de hipoteca e cartão de crédito. Empresas quebram, e seus credores são forçados a dar baixa em suas perdas. Se uma recessão for profunda e duradoura o bastante, as instituições financeiras começam a desmoronar. Quanto maior o endividamento, maior o risco para a sociedade.

Segundo FUTEMA (Folha Online, 2004), estudos mostram que o descontrole financeiro e o desemprego são as maiores causas para a inadimplência do consumidor brasileiro. Pesquisa bimestral da Telecheque – realizada nos meses de maio e junho de 2004 junto a 1.120 consumidores – mostrou que 20% dos devedores apontaram o descontrole financeiro como motivo para a pendência financeira.

Em pesquisa anterior – março e abril de 2004 – 27% haviam respondido que gastaram ou que simplesmente esqueceram de pagar suas contas e por isso ficaram inadimplentes.

Para 11% dos entrevistados, a inadimplência foi provocada pelo desemprego do consumidor.

“O fato de o desemprego ficar na segunda colocação no ranking de motivos da inadimplência é explicado pela lenta recuperação da economia no primeiro semestre”, disse o vice-presidente da Telecheque, José Antônio Praxedes Neto.

Segundo NETO (2004), a recuperação dos índices de emprego formal ainda não reduziu a inadimplência dos consumidores.

O terceiro maior motivo apontado pelos consumidores para a inadimplência foi o atraso salarial, com 10% das respostas.

O perfil do inadimplente, de acordo com a pesquisa da Telecheque, mostra que 56% são mulheres, 47% são casados, 66% tem entre 21 e 40 anos de idade e 41% concluíram o ensino médio.

A pesquisa ainda revela que 68% dos consumidores se tornaram inadimplentes com gastos entre R\$ 50 e R\$ 400 e com compras parceladas em até quatro prestações (81% dos casos). Os casos de devolução de cheques foram registrados com maior frequência no pagamento de gastos com postos de gasolina (17%), supermercados (15%), confecções (10%) e eletrodomésticos (7%).

Entre os homens a inadimplência no segmento de postos de gasolina, primeiro colocado, chegou a 25%. Já entre as mulheres o segmento de supermercados liderou, com 16%, seguido de confecções (13%).

O estado que concentrou a maior parte dos inadimplentes foi São Paulo (17%), seguido pelo Rio de Janeiro (14%), Minas Gerais (14%), Bahia (7%) e Ceará (6%). Entre os homens, o segundo estado com mais inadimplentes foi Minas Gerais (16%) e o terceiro o Rio de Janeiro (14%).

Machado (2000) argumenta que muito da inadimplência pode ser estudado dando ênfase ao aspecto comportamental. Considerando o quão difícil é conviver com orçamentos crescentes e salários apertados, acredita que o indivíduo se depara com cheques especiais para cobrir, aquele cheque pré-datado, a parcela da escola, as compras de Natal parceladas em três vezes etc., observando-se apenas o nível médio na hierarquia das empresas.

Ressalta no nível operacional, a prestação do aparelho de som, da televisão recentemente adquirida por aquele operário da produção, que não tem idéia do quanto de juros paga num carnê, que sequer tem consciência de que a geladeira vai lhe custar duas vezes mais etc., ele só vê uma coisa: a prestação cabe no seu bolso? Sim, então dá para comprar.

Normalmente o indivíduo faz conta olhando para o seu contracheque no campo denominado remuneração bruta. E aí começa o fio do novelo ou a bola de neve, pois logo, ele

paga as suas prestações, mas, não dá mais para levar a mesma quantidade de produtos do supermercado para casa que tinha levado no mês anterior.

Em proporções semelhantes isso acontece com secretárias, chefes, supervisores e gerentes como não. Questiona então, o autor: mas, o que recursos humanos tem a ver com o bolso de cada um?

Com o bolso, tendo políticas de remuneração adequadas, em linha com o mercado e motivadoras. Muito a ver também, com as conseqüências que a falta de dinheiro no bolso ocasiona.

As pessoas pedem antecipação de férias para vender parte delas e cobrir seus rombos, faltam ao trabalho para resolver probleminhas com o advogado, pedem dinheiro emprestado uns aos outros, e quando não pagam, suas relações ficam estremecidas, a cabeça “fica a mil”, o número de acidentes no trabalho cresce, o absenteísmo idem.

Complementa MACHADO (2000): “A partir de algumas estatísticas podemos afirmar que o passo seguinte é a bebida para esquecer as contas e as dificuldades”. Assim, tem-se mais um dependente químico e de drogas (por que não?) nas empresas. Isso tudo sem contar o estrago no ambiente, o clima pesado, o funcionário começa a dizer que é a empresa que “paga mal”, “é uma droga” e assim por diante.

Acredita que fica fácil identificar uma grande oportunidade para a área de recursos humanos interferir e cumprir parte do seu papel. Através do Setor de Serviço Social e também de Treinamento e Desenvolvimento propor medidas para que as pessoas possam receber orientação de como administrar melhor aquilo que ganham, onde estão pagando juros demais, quais são as prioridades mensais, como fazer um planejamento e cumpri-lo a risca.

“Dependendo do tamanho da dívida, trabalhos recentes nos mostram que com acompanhamento mensal, em média são necessários sete a oito meses para que um então inadimplente possa” “sair do buraco”, com muita disciplina, autodomínio e determinação”. (MACHADO, 2000).

A inadimplência começou a perder fôlego no primeiro trimestre de 2004. O indicador Serasa de Inadimplência mostra que a inadimplência do consumidor e de empresas caiu 2,1% no primeiro trimestre, na comparação com igual período 2003. Entre janeiro e março do ano passado, havia sido registrada uma alta de 8% em relação aos mesmos meses de 2002.

A redução ocorreu tanto entre as pessoas físicas quanto entre as jurídicas. De janeiro a março, a inadimplência da pessoa física caiu 0,2% em relação a igual período de 2003. No primeiro trimestre de 2003, a inadimplência tinha aumentado alta de 8,6% na comparação com 2002. A inadimplência das empresas teve uma queda bem maior neste primeiro trimestre, de 15,2% em relação ao mesmo período do ano anterior. O indicador, feito pela empresa de análise de crédito Serasa, abrange todas as modalidades de crédito ao consumidor: cheques devolvidos, títulos protestados, dívidas vencidas com instituições financeiras, carnês do varejo, cartões de crédito e financeiras.

Apesar de ter apresentado taxas recordes de devolução nos primeiros meses deste ano, os cheques sem fundo representam 36% do total de inadimplência de consumidores no país, com valor médio de R\$ 417. A seguir estão os cartões de crédito e financeiras, com participação de 33% e valor médio de R\$ 226. A terceira maior fatia é a das dívidas bancárias, 29%, cujo valor médio alcança R\$ 951. Os títulos protestados representam apenas 2% do valor total e o valor médio é de R\$ 600.

A EMPRESA

1- História da Empresa

A SUPREMO Supermercado é uma empresa bastante nova, com apenas 2 anos e 6 meses de vida. Apesar disso, o proprietário da empresa é um veterano no ramo varejista, com mais de 30 anos de experiência no setor.

Na realidade, o SUPREMO Supermercado é fruto de outros dois supermercados que pertencem à mesma família, cujo proprietário é o Sr. José Pereira de Lima, que no final dos anos 80, vindo de Pernambuco abriu uma mercearia para continuar fazendo aquilo que já fazia, que era trabalhar no ramo varejista. Algum tempo depois, a mercearia cresceu, virou um mercado e mais tarde nasce mais um supermercado. Dessas duas empresas surge à terceira, de nome SUPREMO Supermercado. Hoje é a maior loja em termos de área de vendas com cerca de 1000m² e em volume de vendas, possui mais 30 funcionários e, é onde se concentra a maior parte dos negócios.

O SUPREMO Supermercado é uma empresa que já nasceu com conceito de modernidade, totalmente informatizada e procurando oferecer o melhor para o seu cliente, desde de praticidade, conforto e uma gama de variedades de itens a disposição dos seus clientes. O supermercado conta com açougue, padaria, hortifrutis e demais seções que fazem parte de um supermercado.

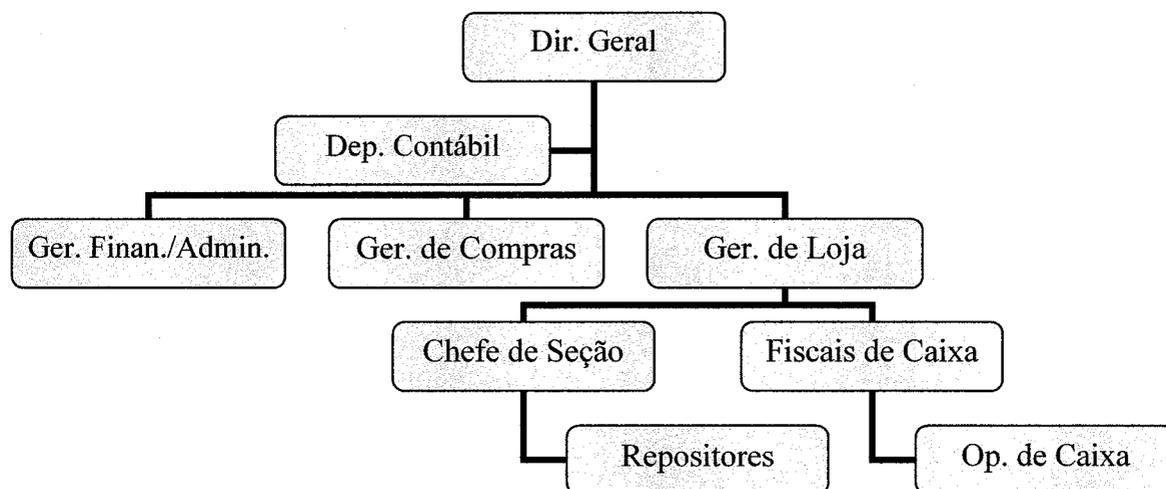
Localização:

O SUPREMO supermercado fica na Marginal Pres. Castelo Branco, 854 - centro na cidade de Registro interior de São Paulo.

Possui uma localização privilegiada, pois além de ficar nas proximidades do centro da cidade, está na margem da BR que liga São Paulo a Paraná, ficando visível aos olhos das pessoas que estão viajando de carro.

2 – Organograma

Organograma do SUPREMO Supermercado



(Gráfico 1)

No SUPREMO Supermercado, cabe ao Diretor Geral o comando total da organização, porém, este é auxiliado pelo Gerente Financeiro e Administrativo que é responsável por toda a parte financeira da empresa desde contas a pagar e receber até todo o planejamento financeiro que a empresa faz uso. É auxiliado também, pelo Gerente de Compras, que é a pessoa responsável por organizar todo o planejamento de compras e responsável por executar a maioria delas. Cabe ao Gerente de Loja executar toda a parte operacional que é planejada pela direção da empresa em conjunto com o próprio gerente de loja.

Como podemos perceber, o organograma do SUPREMO Supermercado é extremamente simples e de fácil compreensão. Isso se dá também, pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte e onde algumas pessoas acumulam mais de uma função.

Apesar de estar desenhado de maneira tradicional e na vertical, à administração adota uma postura moderna e totalmente horizontal, onde todas as decisões são tomadas em consenso com todos os funcionários da administração, ou seja, nem sempre a última palavra é do diretor geral da empresa.

Dessa forma, é possível tomar decisões com maior velocidade e, dar uma resposta mais rápida para solucionar os problemas, já que estes não demoram a chegar à administração.

ANÁLISE DA SITUAÇÃO

1 – Introdução

Neste capítulo, iremos mostrar como está a atual situação da inadimplência no fluxo de caixa da empresa, bem como suas conseqüências e a que níveis percentuais está a mesma e, até que ponto está prejudicando o desempenho da organização como um todo.

De acordo com GITMAN (2002, p. 662), uma boa administração de caixa favorece a lucratividade de uma empresa, ao reduzir o período de cobrança e os custos de transação relacionados ao processo de cobranças e pagamentos.

No caso do SUPREMO Supermercado, toda inadimplência está relacionada a devoluções de cheques com pagamentos futuro (cheque pré-datado) e com cheques que são emitidos para pagamentos a vista. Portanto, a inadimplência está nos cheques que são devolvidos sem saldo, pois, as demais formas de pagamento existentes não oferecem até o momento nenhum risco de se tornarem inadimplência.

A tabela a seguir nos dá uma amostra de como está dividido o faturamento do SUPREMO Supermercado em termos percentuais:

FATURAMENTO ANUAL:

Venda à vista (Dinheiro)	Venda Cheque à vista	Venda Cartões de Crédito	Venda Cheques Pré- Datados	Venda via Ticket	Venda através de Associações
40%	11%	14%	16%	13%	6%

(Tabela 1)

Como podemos perceber na Tabela 1, o risco da inadimplência está e pode ocorrer em 27% do total do faturamento da empresa, ou seja, nos 11% dos cheques que são emitidos à vista e nos outros 16% que são emitidos a prazo. Segundo dados da própria empresa, o risco

maior de devolução está nos cheques que são emitidos a prazo, pois, os cheques para pagamentos a vista, a inadimplência é praticamente zero e não oferece nenhum risco para a empresa. Porém, nos cheques que são emitidos a prazo é onde ocorrem as devoluções.

Segundo a revista SUPER VAREJO (2004, p. 120), os números da inadimplência no país ainda assustam e indicam que o comércio varejista deve se precaver contra os prejuízos. Segundo dados fornecidos pelo Banco Central, em março deste ano, do total de 189,3 milhões de cheques compensados, 10,8 milhões foram devolvidos por falta de fundos, ou seja, 57 em cada lote de mil compensados não tinham fundo suficiente. A soma dos valores dos cheques devolvidos em março chegou a R\$ 6 bilhões, maior do que a registrada em março de 2003, de R\$ 5,6 bilhões. E a taxa de inadimplência também apresentou pequeno aumento, 6,20% para 6,31% na comparação entre os dois anos.

No SUPREMO Supermercado, também não é muito diferente e, do total dos cheques pré-datados recebidos cerca de 2% são devolvidos por insuficiência de fundos.

Entretanto, o que se percebe é que a inadimplência no SUPREMO Supermercado ainda é baixa, isso se dá talvez porque a empresa impõe algumas restrições para receber cheques pré-datados, mas mesmo assim convive com cheques sem fundo.

A empresa possui um sistema de consultas de cheques, e antes dos clientes fazerem as suas compras passam por essa consulta de cheque. E, se o cheque em questão tiver alguma restrição será recusado pelo estabelecimento. Isso com certeza tem ajudado a manter baixa a inadimplência na empresa.

Porém, este tipo de consulta não evita que o cheque seja desenvolvido sem fundos, pois, como o cheque é pré-datado, no dia do vencimento o mesmo pode estar sem saldo.

O que percebemos também é que a empresa não possui um sistema de cobrança adequado e, muitas vezes isso acaba elevando o número de cheques sem fundos e até mesmo aumentando o número de cheques incobráveis, aumentando o percentual da inadimplência no supermercado.

Apesar de ser informatizada, a empresa não possui um cadastro dos clientes que comprem com cheques pré-datados e, com isso não consegue impor um limite de compras para o seu cliente.

Assim, o que acontece é que muitos clientes acabam realizando várias compras ao mesmo tempo e em períodos curtos e, muitos desses clientes acabam tendo vários dos seus

cheques devolvidos sem fundos ao mesmo tempo e a empresa acaba tendo que esperar muito tempo para receber esses valores.

Também é percebido que o Supremo Supermercado não impõe muitas regras para o recebimento de cheques, mesmo este sendo de outras cidades ou estados, apenas passam por uma consulta e não havendo restrições será aceito pelo estabelecimento.

É perceptível também, que o Supremo Supermercado não cobra dos seus clientes o uso constante de cartões de crédito, o que evitaria os cheques devolvidos.

PROPOSTAS

Neste capítulo apresentaremos algumas propostas para melhorar os métodos de concessão de crédito aos clientes do SUPREMO Supermercado. E, também propor melhorias no atual sistema de cobrança da empresa visando diminuir o número de inadimplentes bem como tentar evitar a falta desse dinheiro no caixa da empresa.

Propostas para melhorar o fluxo de caixa do SUPREMO supermercado:

1- Substituir o atual sistema de consulta de cheques

O atual sistema de consulta de cheques do SUPREMO Supermercado é bastante simples e consulta apenas se o cliente está no momento com cheques devolvidos por insuficiência de fundos. Este sistema deve ser substituído por outro sistema de consulta que embora mais caro, fornece mais dados a respeito do cliente como por exemplo, se possui cheques sustados, títulos protestados e cheques sem fundos até o momento da consulta e, ainda, se teve restrições ao crédito.

2- Elaborar um cadastro de clientes que comprem a prazo e impor Limites de Crédito

O SUPREMO Supermercado não possui cadastro dos seus clientes que comprem a prazo e, conseqüentemente, não possui um histórico desses clientes. Dessa forma, não consegue impor limites de compras aos mesmos. O ideal será cadastrar todos os clientes que comprem a prazo e estipular limites de crédito baseados nos respectivos salários, evitando assim, que clientes realizem compras superiores ao seu poder de pagamento e venham no futuro tornar-se inadimplentes. Com o histórico do cliente será possível saber a qualquer momento se teve problemas ou não com o seu crédito.

3- Fazer um seguro especial de cheque pré-datado

Algumas empresas fornecem esse tipo de serviço que ao receberem a consulta sobre o cheque do cliente garantem o seu pagamento. É o caso da cheque eletrônico uma empresa de administração de cartões de crédito. Essa empresa disponibiliza este serviço direto no POS que está instalado no estabelecimento, basta à empresa que está interessada em contratar os serviços pedir autorização para realizar a operação. O único custo por isso é uma taxa que está em torno de 3% do valor cheque. Porém, o estabelecimento não corre nenhum risco de ficar com o cheque sem fundos.

4- Contratar empresa de cobrança

Foi verificado que o SUPREMO Supermercado não possui sistema adequado de cobrança, pois não dispõe de departamento de cobranças ou área responsável por essa atividade. O ideal será que o Supermercado contrate empresa de cobrança local, para diminuir os custos e o tempo gasto com as cobranças. E, com isso também diminuir uma parcela daqueles créditos considerados incobráveis.

5- Incentivar seus clientes a utilizarem o cartão de crédito

Outra maneira de reduzir o volume de cheques sem fundos no caixa da empresa é incentivar os clientes, principalmente os clientes novos, a fazerem uso do cartão de crédito e de débito. Pois, há hoje forte tendência no mercado para a popularização dos cartões de crédito e débito. Dessa forma, a empresa não precisa se preocupar com recebimento daquele valor, pois, a probabilidade de não receber é praticamente zero. E, irá pagar por isso apenas uma taxa de administração para a administradora de cartões. Neste caso a taxa varia de acordo com administradora do cartão e com o volume de vendas está entre 1,3% e 3%.

6- Incluir as possíveis perdas ou parte delas no preço dos produtos

Muito embora esteja em um ramo onde hoje os preços dos produtos fazem enorme diferença, é possível ainda ganhar o consumidor pelo bom atendimento e oferecendo um mix

maior de produtos e serviços do que a concorrência. Então, repassar parte das possíveis perdas com a inadimplência pode ser uma saída para tentar diminuir o impacto desse prejuízo nos lucros da empresa.

7- Não aceitar cheques de contas bancárias recém-abertas

Segundo dados do Sebrae, as contas bancárias recém-abertas apresentam alto índice de inadimplência. Então, é necessário cuidado redobrado com estes clientes para com isso diminuir o índice de inadimplentes. Para recusar-se a receber cheques de contas bancárias recém-abertas é necessário que a empresa fixe cartazes visíveis aos clientes informando-os das regras para a aceitação dos cheques.

8- Elaborar um sistema de cartões de crédito próprio

Implantar um sistema de cartões crédito próprio com a logomarca do Supermercado é outra alternativa muito boa para a empresa diminuir o seu índice de inadimplência. Com isso, a empresa ainda pode alavancar muito as suas vendas e conseqüentemente fidelizar o seu cliente, pois este acaba se identificando com o crédito fornecido pela empresa. Atualmente terceirizar este serviço é relativamente barato para empresa, pois o Supermercado irá pagar uma taxa de administração bem atrativa em torno de 1,3% a 3%.

SÍNTESE E RECOMENDAÇÕES

1- Síntese

Este trabalho teve como finalidade mostrar os possíveis problemas que a inadimplência acaba causando no fluxo de caixa do SUPREMO Supermercado. Sem dúvida um problema muito comum hoje em dia com as nossas empresas.

Muitos são os fatores que levam as pessoas e empresas a deixarem de honrar os seus compromissos. Pessoas e empresas principalmente devem, ter uma noção muito clara de administração financeira para não cometerem erros que venham prejudicar a si mesmo e conseqüentemente a terceiros, que acabam sendo os mais prejudicados, pois deixam de receber determinada quantia por produtos vendidos ou serviços prestados.

Conceder crédito aos clientes significa aumentar as suas vendas, girar mais rápidos os estoques, aumentar o fluxo de pessoas dentro da loja etc., e também significa acreditar que essa grande parcela das vendas irá retornar na forma de dinheiro nos seus vencimentos.

Naturalmente, fica evidente que nem todas as vendas realizadas a prazo serão recebidas, por isso a necessidade de políticas de crédito.

Analisar a quem está se concedendo o crédito é necessário, quanto se deve conceder, que prazo deve-se fornecer etc. Os clientes precisam ser cadastrados e rankiados para se poder investir melhor na concessão de crédito e obter-se resultados melhores nas vendas.

Administrar créditos não é nada fácil e barato para as organizações, por isso a necessidade de se classificar os tipos de clientes.

Ainda assim, é preciso ter uma boa política de cobrança para não deixar que a inadimplência leve boa parte dos lucros da empresa e cause danos que venham prejudicar o desempenho da empresa como um todo.

A inadimplência é com certeza um dos grandes riscos que todas as empresas estão expostas, pois, dependendo da maneira como é tratada ela pode levar uma organização à morte.

Por isso, a necessidade das empresas de terem um bom planejamento financeiro para não serem pegas de surpresa. Também é necessário que as empresas fiquem atentas ao atual estágio da economia do país e dos meios que o cercam para que não venha a sofrer prejuízos.

2- Recomendações Finais

Este estudo de caso realizado no SUPREMO Supermercado permitiu-nos ter uma idéia dos problemas financeiros causados pela inadimplência no fluxo de caixa da empresa, bem como encontrar soluções para tentar diminuir o impacto desta no caixa da empresa.

A inadimplência é sem dúvida um grande problema enfrentado pelas empresas nos dias de hoje, principalmente as empresas de varejo que trabalham com o consumidor final, que devido a recursos financeiros escassos acabam por atrasar seus compromissos.

Conter o avanço da inadimplência é algo que as empresas precisam e devem fazer permanentemente para que não venham a sofrer com inúmeros problemas e principalmente de falta de liquidez.

Como já foi visto anteriormente, apesar de ser baixo o índice de inadimplência no SUPREMO Supermercado, mesmo assim acaba trazendo alguns problemas para empresa.

Um dos problemas enfrentados pelo SUPREMO Supermercado, é que na maioria das vezes a empresa não está preparada financeiramente para o número de cheques devolvidos em um único dia, e isso acaba travando alguns negócios com fornecedores, pois a empresa tem o hábito de repassar os cheques pré-datados para os fornecedores, e muitas vezes é necessário realizar um depósito na conta corrente do fornecedor para cobrir o cheque que foi devolvido sem fundos. E, nem sempre isso ocorre no mesmo dia, por falta de disponibilidades financeiras da empresa daquele momento, que não estava com seu caixa preparado para suprir esta necessidade.

Então, é preciso que a empresa passe a contar com determinado percentual no seu caixa para evitar este tipo de problema e, não venha a perder alguns negócios por falta de caixa no momento certo.

Apesar dos cheques sem fundos serem o único meio no momento, pelo qual a empresa tem toda sua inadimplência e ser considerado de baixo risco por ser um percentual baixo em relação ao faturamento das vendas com cheques a vista e pré-datados, a empresa precisa

tomar cuidado para não deixar que esses valores se tornem incobráveis e venham no futuro a comprometer significativamente o andamento dos negócios.

Assim, é preciso que a empresa contrate ou crie um departamento de cobrança para não deixar que o volume de cheques devolvidos sem fundos aumente.

Outro grande problema que a inadimplência acaba trazendo para as empresas é a falta de liquidez, pois, se a empresa não passar a olhar melhor a sua inadimplência ela está correndo o risco de não poder honrar os seus compromissos em dia e, isso, irá trazer vários problemas desde o pagamento de juros até a perda da confiança junto aos fornecedores e conseqüentemente o negócio como um todo entra em colapso.

Portanto, é preciso que a empresa utilize técnicas específicas na hora de conceder crédito aos seus clientes para evitar aborrecimentos futuros e não contar com inadimplência indesejada. Assim, é necessário tomar as precauções possíveis para tentar diminuir o máximo possível a inadimplência no caixa da empresa.

É importante também que o SUPREMO Supermercado desenvolva uma política de substituição dos cheques de papel pelos cartões de crédito e débito. Principalmente pelo cartão de crédito que leve a logomarca da empresa, assim além de diminuir a inadimplência o Supermercado ainda vai fidelizar o seu cliente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AULETE, Caldas. **Mini Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Fronteira, 2004.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 2º. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BRIGHAM Eugene f. e HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da Moderna Administração Financeira**. São Paulo: Campus, 1999.

CAOUILLE, John B., ALTMAN, Edward I., NARAYANAN, Paul. **Gestão do Risco de Crédito: O Próximo Grande Desafio Financeiro**. 1º. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

Controle da Inadimplência – Regras preventivas para reduzir a inadimplência. http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/resultadospositivos_852.asp. Acesso em: 02 agosto 2004.

FUTEMA, Fabiana. **Descontrole e desemprego motivam inadimplência**. <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u87643.shtml>. Acesso em: 10 agosto 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3º. ed. São Paulo : Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence j. **Princípios de Administração Financeira**. 7º. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

Inadimplência caiu 2,1% no 1º trimestre.
<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT721787-1662,00.html>. Acesso em: 12 maio 2004.

Inadimplência em queda. http://www.consumidormoderno.com.br/ler_materia.asp?id=5048. Acesso em: 22 Agosto 2004.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, RIGO, Cláudio Miessa, CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípio, Fundamentos e Práticas Brasileiras.** 1º. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAGE, Janaina. **Quase 1 milhão de pessoas limpam o nome em julho.**
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u87586.shtml>. Acesso em: 09 agosto 2004.

MARTINS, Eliseu & NETO, Alexandre Assaf. **Administração Financeira.** 1º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTOS, Adriana. **Valor da inadimplência em cheques emitidos cresce 27% no 1º trimestre.** <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u83262.shtml>. Acesso em: 20 abril 2004.

MACHADO, Dorival dos Santos. **Como identificar perfis diferentes de inadimplentes, adaptar a abordagem de cobrança e receber mais.** <http://www.consultorvirtula.com.br/>. Acesso em: 12 Agosto 2004.

NOVAES, Mirian. **Pagamentos em cheque.** Revista Super Varejo. São Paulo. Ed. 49, p. 120-122. junho 2004

PORTES, Ivone. **Junho registra o menor volume de cheques sem fundos do ano.** <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u86765.shtml>. Acesso em: 15 julho 2004.

ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE Jeffrey F. **Administração Financeira: Corporate Finance.** 2º. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

SECURATO, José Roberto. **Crédito: Análise e Avaliação do Risco.** 1º. ed. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 22º ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas.** 3º ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos.** 4º ed. São Paulo: Atlas, 2000.