

CIRENE SCHVENDTNER

**“ESTUDO SOBRE OS FATORES DE RISCO PARA AS VENDAS NAS
EMPRESAS VAREJISTAS DO MUNICIPIO DE MAFRA/SC E RIO NEGRO/PR”**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Gestão de Negócios - 2007.

Orientador Professor Wesley S. Nascimento

CURITIBA
2007

Dedico a todos que colaboraram para a execução deste trabalho e aos que nos ensinaram a acreditar que a cada fim um início de novos desafios e conquistas na caminhada do infinito conhecimento de saber e aprender.

AGRADECIMENTO

Aos meus pais, e aos amigos de estudo, trabalho e lazer, que entendem quando não podemos estar presente e nos mantêm presente em todos os momentos de suas vidas, e também nos ajudam a enfrentar os desafios com palavras singelas de amizade e afeto.

“Há custos e risco para um programa de ação, mas eles existem em menor quantidade do que os riscos a longo prazo e os custos de uma inatividade.”

John F. Kennedy.

RESUMO

Schvendtner, Cirene. Estudo sobre os fatores de risco para as vendas nas empresas varejistas dos municípios de Mafra e Rio Negro. A utilização de ferramenta de observação através da pesquisa dos diversos fatores incidentes a venda a prazo. Relata o conjunto de fatores agregados às práticas comerciais adotadas pelas empresas como forma de facilitar a aquisição de mercadorias pelos clientes. O objetivo está em enfatizar a prática efetiva da venda a prazo e conseqüentemente o risco, quando não praticado com soluções que implementam e reduzem o risco existente. Descrevem as principais medidas adotadas pelas empresas e consecutivamente as ferramentas auxiliares para a gestão de crédito. Relaciona a importância ou não de uma política de crédito instituída na empresa e as conseqüências de sua ausência e desuso. Relata um comprometimento futuro que quando não controlado desestrutura a balança financeira da empresa, ou na pior das hipóteses, ações de ordem judicial por ineficiência do sistema de automação e gerenciamento da empresa. A demanda crescente de alternativas disponíveis no mercado para gerenciar e possibilitar a venda a prazo, instigou o interesse e a necessidade de conhecer através de estudo os métodos e as técnicas nas relações de consumo a prazo e o risco existente ou não. Enfim, procurar avaliar mecanismos, observar o conhecimento do assunto pela parte empresarial envolvida no processo e agregar conhecimento a formação acadêmica.

Palavras chave: Crédito, tomada de decisão, finanças, risco, venda.

ABSTRACT

Schvendtner, Cirene. Study on the factors of risk for vendas in the retail companies of the cities of Mafra and Rio Negro. The use of tool of comment through the research of the diverse incident factors venda the stated period. It tells the set of aggregate factors to you practise them commercial adopted for the companies as form to facilitate the acquisition of merchandise for the customers. The objective is in consequentemente emphasizing the practical effective of venda the stated period and the risk, when not practised with solutions that implement and reduce the existing risk. They consecutively describe the main measures adopted for the companies and the tools auxiliary for the credit management. It relates the importance or not of one credit policy instituted in the company and the consequences of its absence and disuse. It tells a future comprometimento that when not controlled desestruturata the financial scale of the company, or in the worse one of the hypotheses, action of judicial order for inefficiency of the automation system and management of the company. The increasing demand of available alternatives in the market to manage and to make possible venda the stated period, instigated the interest and the necessity to know through study the methods and the techniques in the consumption relations the stated period and the existing risk or not. At last, to look for to evaluate mechanisms, to observe the knowledge of the subject for the involved enterprise part in the process and to add knowledge the academic formation.

Words key: Credit, taking of decision, finances, risk, venda.

SUMÁRIO

RESUMO	V
ABSTRACT	IX
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	IX
INTRODUÇÃO	XI
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	13
1.2 PROBLEMA	13
1.3 HIPÓTESE	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 OBJETIVO	15
1.5.1 Objetivo geral	15
1.5.2 Objetivos específicos	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 DADOS GEOGRÁFICOS E ECONÔMICOS DOS MUNICÍPIOS DE MAFRA E RIO NEGRO>	16
2.1.1 Município de Mafra	16
2.1.2 Município de Rio Negro	17
2.2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO	17
2.2.1 Crédito	18
2.2.2 Política de crédito	22
2.2.3 Concessão de crédito	24
2.2.4 Risco	32
2.2.5 Planejamento financeiro	36
2.2.5.1 Orçamentos	40
2.2.5.2 Concorrentes	41
2.2.5.3 Mercado	41
2.2.5.4 Consumidor	42
2.2.5.5 Fornecedores	42
2.2.5.6 Vantagens competitivas	43
2.2.5.7 Controladoria	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44

3.1 DESCRIÇÃO	44
3.1.1 Pesquisa bibliográfica	44
3.1.2 Pesquisa quantitativa	44
3.1.3 Pesquisa qualitativa	45
3.1.4 Entrevistas	45
3.1.5 Documentação	45
3.1.6 Delimitação da amostra	45
3.1.7 Universo	46
4 DESENVOLVIMENTO	46
4.1 ANÁLISE DOS DADOS	46
CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO	63
CONCLUSÃO	63
RECOMENDAÇÃO	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNDICES	69
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	70
ANEXOS	74
ANEXO A – LISTA DE ASSOCIADOS DA CDL DE MAFRA E RIO NEGRO	75
OCIADOS DA CDL DE MAFRA E RIO NEGRO	75

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – O planejamento das vendas a prazo, é condizente com a estratégia da empresa para a obtenção de vantagens competitivas?	47
Figura 1 – Demonstrativo sobre o planejamento das vendas a prazo, é condizente com a estratégia da empresa para a obtenção de vantagens competitivas?	47
Tabela 2 – A empresa utiliza algum sistema de orçamento “caixa” ou “operacional”?	48
Figura 2 – A empresa utiliza algum sistema de orçamento “caixa” ou “operacional”?	48
Tabela 3 – Existe divergência entre a estratégia apresentada pela empresa de seu plano de ação e a execução na prática?.....	49
Figura 3 – Existe divergência entre a estratégia apresentada pela empresa de seu plano de ação e a execução na prática?.....	49
Tabela 4 – Existe um sistema de informação que dá suporte ao processo de decisão e gestão das vendas a prazo?	50
Figura 4 – Existe um sistema de informação que dá suporte ao processo de decisão e gestão das vendas a prazo?	50
Tabela 5 – A empresa dispõe de um “sistema” ou “profissional”, para administrar as saídas e o recebimentos das vendas?.....	51
Tabela 6 – Em caso de inadimplência, qual a forma utilizada pela empresa para gerenciar este departamento?	51
Figura 5 – Em caso de inadimplência, qual a forma utilizada pela empresa para gerenciar este departamento?	Erro! Indicador não definido.
Tabela 7 – Como a empresa avalia o risco da venda a prazo?	52
Figura 6 – Como a empresa avalia o risco da venda a prazo?	53
Tabela 8 – A empresa considera que se houvesse a utilização de um orçamento de caixa e operacional, poder aferir antecipadamente seu comprometimento financeiro:.....	54
Figura 7 – A empresa considera que se houvesse a utilização de um orçamento de caixa e operacional, poder aferir antecipadamente seu comprometimento financeiro:.....	Erro! Indicador não definido.

Tabela 9 – A empresa faz previsões de suas atividades:	55
Figura 8 – A empresa faz previsões de suas atividades:	55
Tabela 10 – A empresa busca profissionais para atuarem na área de crédito e cobrança?	56
Figura 9 – A empresa busca profissionais para atuarem na área de crédito e cobrança?	56
Tabela 11 – A empresa proporciona capacitação a seus funcionários da área de gestão de crédito e cobrança?	57
Figura 10 – A empresa proporciona capacitação a seus funcionários da área de gestão de crédito e cobrança?	57
Tabela 12 – A empresa realiza promoções de seus produtos:	58
Figura 11 – A empresa realiza promoções de seus produtos:	58
Tabela 13 – Quais as formas de pagamento disponibilizadas para o consumidor? ..	59
Figura 12 – Quais as formas de pagamento disponibilizadas para o consumidor? ..	59
Tabela 14 – No seu entender, o que o consumidor mais valoriza na sua loja?	60
Figura 13 – No seu entender, o que o consumidor mais valoriza na sua loja?	60
Tabela 15 – Das vantagens competitivas listadas abaixo, qual a sua empresa apresenta em relação à concorrência:	61
Figura 14 – Das vantagens competitivas listadas abaixo, qual a sua empresa apresenta em relação à concorrência:	61
Tabela 16 – A empresa realiza uma comparação do desempenho de sua empresa em comparação com outras da mesma área. (preço, produtos, prazos) ..	62
Figura 15 – A empresa realiza uma comparação do desempenho de sua empresa em comparação com outras da mesma área. (preço, produtos, prazos); ..	62

INTRODUÇÃO

A necessidade de equipar as empresas de forma a buscar a ter um grau zero ou muito próximo, de fatores de inadimplência fomenta a necessidade de trabalhar de forma mais voraz no aspecto de orçamento.

Dentro deste aspecto, a competitividade aumentou, as margens de lucros decresceram e as empresas que estão no mercado em muitas vezes tendem a uma flexibilidade em muitas vezes não muito lucrativa ou organizada.

As vendas a prazo tendem a crescer, em maiores prazos, impostas muitas vezes pelas grandes redes do varejo. Neste cenário, as empresas varejistas de pequeno e médio porte tendem a acompanhar esta tendência, mas acabam por si esquecendo o fator administrativo financeiro, relativo a saúde da empresa.

Considerando todos estes aspectos e buscando reduzir riscos e aumentar vantagens competitivas que garantam o resultado eficaz da empresa, cabe se fazer um estudo mais detalhado sobre a importância dos orçamentos de caixa nas empresas.

Dentro deste contexto a intenção será realizar um estudo de caso junto às empresas do comércio varejista de Mafra. O principal objetivo será elaborar propostas para verificar o grau de risco e contribuir para o aumento do desempenho da área de entradas de caixa, oriundas da venda a prazo.

Para atingir os objetivos será necessário identificar, rever planejamentos e estrutura organizacional das empresas e sistemas de informações utilizadas para assim, podermos diagnosticar o estágio atual das entradas relativas a vendas a prazo.

Trata-se de um estudo de caso com a utilização de questionário junto às empresas envolvidas. A proposta será uma dissertação de uma contribuição para a prática e constituirá um estudo qualitativo com caráter exploratório.

O presente trabalho contribuirá para uma reflexão sobre a importância dos orçamentos de caixa juntos as empresas e as causas em face a sua ausência.

A grande competitividade entre as empresas atualmente leva os gestores das diversas áreas que compõem o sistema da empresas à constante busca pelas

melhores práticas de administração do capital disponível em seus ambientes corporativos.

Tal busca se faz necessária a partir do momento que nossas ações devem permear o maior resultado em favor de menores riscos. Tal incidência pode quando não administrada com total ou pelo menos boa parte de conhecimento resultar em um resultado negativo que em muitos casos falimentar da empresa.

O objetivo do estudo dos fatores de risco na empresa varejista, tende a uma necessidade se não presente, futura das tendências de mercado. Ora, se considerar que a não muito longe as vendas eram realizadas na maioria das empresas do pequeno varejo, através de sistemas manuais, conhecidos como cadernetas, cadernos de vendas, sem considerar nenhum histórico de pagamento de seus clientes a prazo, tão pouco a identificação dos clientes que compras em seus estabelecimentos, e verificarmos que atualmente as empresas utilizam sistemas e bancos de informações sobre seus clientes, escoragem de comportamento, sem contar que os softwares de gerenciamento cadastral de vendas, podem considerar que uma análise de risco lhe dará um complemento de sua gestão administrativa, com tendência aos fatores positivos e negativos.

A gestão contábil e administrativa, unida fortalece o sistema organizacional da empresa, e para tanto é necessário verificarmos a plataforma estrutural da carteira de clientes, que a nossa empresa dispõe e seus fatores competitivos, o que permita eliminar, coibir ou administrar.

Este trabalho terá o foco principal de levantar fatores de risco a sua importância e conseqüentemente uma proposta de divulgação do resultado para as empresas varejistas de Mafra.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O tema “Estudo sobre os fatores de riscos nas vendas para as empresas varejistas de Mafra e Rio Negro”, visa uma análise no contexto sobre a eficácia dos recursos e a necessidade de manutenção periódica das informações para salvaguardar os ativos da empresas.

1.2 PROBLEMA

As empresas Varejistas da região de Mafra possuem uma estrutura de gerenciamento de risco de crédito?

1.3 HIPÓTESE

- Sim, possuem boa estrutura de gestão de risco de crédito com políticas formalmente definidas dentro das diretrizes da empresa;
- Não, o risco de crédito não é considerado pelas empresas, no seu processo gerencial.

1.4 JUSTIFICATIVA

Através de uma simulação de dados obtidos pela empresas o fator primordial foi verificar o resultado que a empresa poderá obter a partir de uma análise de fatores de risco, uma análise da gestão aplicada à empresa na área de vendas.

Nas últimas décadas o mercado de trabalho e as empresas, necessitaram adaptarem a uma nova situação econômica. Onde a criação de ferramentas de gestão torna-se indispensáveis para avaliar o impacto no resultado pretendido pelas empresas.

O efeito dessa mudança se dá, sobretudo, na estrutura organizacional das empresas. A cada passo se faz necessário avaliar todas as prerrogativas incidentes no processo administrativo.

Neste contexto, o trabalho de pesquisa de caso de estudo proposta, vem fazer uma menção a importância de manter, inserir e utilizar os relatórios como ferramenta de gestão nas empresas que utilizam a venda a prazo como alternativa de pagamento aos seus clientes.

O propósito do trabalho versa em especial atenção, ao fato da venda a prazo, quando não administrado o risco, tornar-se um complicador no fluxo de caixa da empresa. Não há como assegurar um grau zero de inadimplência quando reportamos as vendas a prazo administradas pelas próprias empresas. O que faz com que o ato de vender para receber futuramente não seja uma tarefa simples.

Neste sentido, é relevante fazermos considerações para se utilizar de ferramentas adequadas de gestão, em nosso caso o orçamento de caixa e operacional.

A importância de uma gestão de risco aplicada em uma empresa é um fator primordial para o controle e análise que se revertem ao sucesso empresarial.

Não menos importante, verificar ameaças ou fragilidades de uma empresa é a possibilidade de definir a probabilidade de o fator ocorrer.

Com as regras empresarias mais rigorosas, o mercado globalizado e as economias mundiais concorrendo de forma direta e proporcional entre si, novas formas de gerenciamento das corporações foram necessárias.

Sendo assim, e considerando a importância de avaliação de risco, vislumbrou-se a possibilidade de estudar os fatores de risco nas empresas varejistas de Mafra, visto que a mesma poderá enfatizar diversas situações pelo simples de fato de uma atividade permear a possibilidade de ocorrer vantagens ou então ameaças ao resultado da atividade da empresa.

Também, o estudo proporcionou uma maior abrangência no conhecimento relativo ao fator risco, determinando conhecer os elementos críticos do negócio que

poderão ser afetados por alguma instabilidade do sistema interno ou externo da empresa.

Enfim, toda pesquisa tem fundamento de validação como instrumento de pesquisa para o levantamento de dados e informações que poderá ser utilizada por outras especializações, bem como segmentos do mercado. Além de dados pecuniários variáveis, ao comércio varejista.

1.5 OBJETIVO

1.5.1 Objetivo geral

- Estudar e **verificar** os fatores de risco nas vendas nas empresas varejistas de Mafra e Rio Negro.

1.5.2 Objetivos específicos

- Observar o grau de risco na área de vendas,
- Levantar os controles ou proteções existentes;
- Prevenir ou minimizar ameaças através de controles;
- Definir qual a probabilidade destas ameaças ocorrerem em virtude de falha no sistema;
- Obter informações sobre o grau de risco que existe na empresa na área de vendas.
- Analisar informações e suas incidências (fraquezas e fragilidades) na gestão de vendas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DADOS GEOGRÁFICOS E ECONÔMICOS DOS MUNICÍPIOS DE MAFRA E RIO NEGRO

2.1.1 Município de Mafra

De acordo com informações obtidas na Prefeitura Municipal de Mafra, em 25 de agosto de 1917, a lei catarinense nº 1.147 restaurou o município (que lhe fora suprimido em virtude do acordo de limites de 20 de outubro de 1916), e demarcou os novos limites. Em 08 de setembro foi instalado o Município à margem esquerda do Rio Negro, que passou a denominar-se Mafra, em honra e memória do Dr. Manoel da Silva Mafra. De acordo com a mesma lei, a sede do município conservou a categoria de cidade.

A região onde se desenvolveu a comunidade de Mafra era inicialmente rica em reservas florestais, principalmente de pinheiro araucária, erva-mate e outras espécies, que passou a representar por muitos anos sua principal atividade, a extrativa florestal, permitindo o assentamento dos primeiros colonos, que mais tarde passariam a desenvolver atividades da agropecuária de subsistência.

A estrutura econômica de Mafra apresenta-se bastante heterogênea, com os setores madeireiro e moveleiro predominando no setor industrial, dispondo ainda de um comércio ativo e grande presença na prestação de serviços (autônomos e profissionais liberais).

Já o setor primário sobressai principalmente na produção de grãos como soja, milho e feijão, na produção de fumo e na apicultura. O mel de Mafra, produzido por mais de 150 apicultores, já venceu concursos internacionais e trouxe ao município o status de "Capital Catarinense do Mel". Além da exuberante flora da região, a qualidade do mel é garantida por uma mistura genética entre abelhas alemãs e africanas.

2.1.2 Município de Rio Negro

Localizada na região sul do Brasil, ao sul do estado do Paraná, divisa com a cidade de Mafra, Santa Catarina. Habitantes, 29.027.

Região de florestas, pinheiros, pinhão, imbuías, erva-mate, chimarrão. Terra da Gralha Azul, ave símbolo do Paraná. Cortada pelo "Caminho do Peabiru" já trilhado em 1542 por D. Alvar Nunes Cabeza de Vaca. Portão de entrada, no Paraná, do "Caminho das Tropas", depois "Estrada da Mata", ligando o sul ao norte. Dividido pelo rio Negro. No final do ciclo do tropeirismo, 1896, ganhou a ponte metálica, hoje restaurada, um dos símbolos da cidade. A partir de 1917, novos limites foram impostos a Rio Negro. O rio Negro e sua bela "ponte metálica" que eram somente rionegrenses, passam a ser divididos com Santa Catarina, tornam-se divisa de estados.

No início da exploração industrial, 1870, exportavam-se madeiras nobres e erva mate. Hoje somos exportadores de móveis principalmente para a Europa.

Madeira, fumo, erva mate, agricultura, pecuária, criação de frangos são a base da economia do interior. Somados as indústrias de artefatos de madeira, móveis, indústria de processamento de fumo, fabricação de equipamentos fotográficos, permitem ao município uma economia estável e forte. Seus reflexos observam-se na cidade, água, esgoto sanitário, ruas asfaltadas, atingindo quase 100% da população. Escolas Municipais, Escola Municipal em Tempo Integral, índice de analfabetismo de 1,7% . O "Parque Eco-Turístico São Luiz de Tolosa", orgulho dos rionegrenses, onde se encontra o "Palácio São Luiz de Tolosa", antigo seminário seráfico, sede da Prefeitura Municipal de Rio Negro. Suas trilhas, capela restaurada, o maior presépio do mundo em palha de milho, centro ambiental, restaurante, tem recebido grande número de visitantes.

2.2 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Um diagnóstico se destina a avaliar como você está gerenciando o seu negócio. Mas principalmente para fornecer informações sobre o empresário diante o mundo das oportunidades de negócios.

Cabe neste projeto desenvolver uma análise em diversos aspectos, conhecendo melhor o campo do empreendedorismo.

Neste sentido a visão literária estará dividida nas seguintes etapas:

1ª Etapa: Crédito e seus componentes

Neste aspecto serão revisados todos os itens incidentes as vendas a prazo, considerando o relato de diversos autores com o propósito de dar maior abrangência de conhecimento sobre o assunto;

2ª Etapa: Planejamento Financeiro

Nesta etapa buscaremos desenvolver a contextualização sobre a parte administrativa e gerencial das empresas. Daremos um foco especial ao planejamento, orçamentos, concorrentes, fornecedores, mercado, enfim todo o processo que envolve a vida administrativa das empresas.

2.2.1 Crédito

O crédito assume nos dias atuais um papel atuante na economia, inserido a produção, incentivando o consumismo refletindo no movimento e desenvolvimento das relações de consumo.

Crédito pode ser evidenciado como poder de compra, sem ter dinheiro imediato para realizar. É usar-se de capital de terceiros, como negociação futura.

Vale ressaltar a consideração de Oliveira (2003, p. 46):

O Crédito sendo certo e líquido inspira confiança e encontra aceitação. A certeza no direito foi atingida pelo título de crédito, graças às suas características mais frisantes, como literalidade, a incorporação, a abstração, o formalismo e a cartularidade.

Cabe ressaltar o que significa e qual a origem do Crédito.

A origem da palavra Crédito é derivada do latim, *Creditum*, que significa confiança.

Voltando às origens do negócio Varejo, lá nos tempos em que nem existia moeda, os negócios eram realizados na base da troca, o Escambo. Desde este tempo o Varejo já praticava o Crédito, onde após uma troca com valores reconhecidamente diferentes, sobrava um saldo para uma das partes, representando um Crédito para quem trocou possuindo a mercadoria de maior valor. Após o implemento do conceito de Moeda, passou-se a praticar o Crédito através das Cadernetas, oportunidade em que o Comerciante demonstrava claramente confiança em seus fregueses, gerando um vínculo e fazendo com que sempre voltasse em sua Loja. Nesta época já se utilizava um conceito que só agora esta sendo aplicado: o RFV (Recência, Freqüência e Valor). A Recência era garantida pela necessidade do pagamento, a Freqüência pela comodidade e o Valor pela satisfação gerada pelo conhecimento que o comerciante tinha do comportamento de compras do cliente (MARCONDES, 2006, p. 1).

Corroborando Assaf Neto e Silva (2002, p. 108): “Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado, uma empresa que concede crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro”.

O crédito tem por si, facilitar as vendas, com prazos de pagamentos futuros, permite um número maior de compradores ao mercado de consumo de mercadorias e serviços, antecipando o desejo de realizar sonhos ou projetos individuais com formas alternativas de pagamento. Quem obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento.

O crédito permite aumentar a base de clientes potenciais para a empresa. O que retorna como um fluxo maior de compradores adquirindo produtos da empresa.

Segundo Assaf Neto (1997, p. 97):

O resultado de uma operação de crédito refere-se ao compromisso assumido pelo comprador em quitar sua dívida. Este compromisso pode ser expresso num instrumento como duplicata, nota promissória, cheque, comprovante de venda de cartão de crédito entre outros.

Bulgarelli (1987, p. 53), conceitua:

Título de crédito direito corporificado em um documento gera a obrigação à bem dizer objetivo, desde que circule isto é seja transferido pelo beneficiário original. É como se o devedor ao emitir o título tivesse assumido uma dívida impessoal, obrigado a pagar a quem lhe apresentar o título, portanto, sem titular determinado.

Vale ressaltar a consideração de Oliveira (2003 p.186) que expõe sobre: “Duplicata é um título de criação genuinamente brasileira, com características próprias representativo do crédito pelo fornecimento de mercadorias ou prestação de serviços, ao qual são aplicáveis as normas do direito cambiário.”

A nota promissória também é considerada um instrumento bastante utilizado nas vendas a prazo. Em especial no comércio varejista, nas vendas a consumidor oriundas nas aquisições de roupas, calçados, moveis e eletro eletrônicos, materiais de construção entre outros.

Institui o Decreto n. 2.044, de 31 de dezembro de 1908:

Art. 54: A nota promissória é uma promessa de pagamento e deve conter estes requisitos essenciais, lançados por extenso no contexto:

- I. A denominação de nota promissória ou o termo correspondente, na língua em for emitida.
- II. A soma de dinheiro a pagar;
- III. O nome da pessoa a quem deve ser paga;
- IV. A assinatura do próprio punho da emitente ou do mandatário especial;

Conceito Jurídico do cheque intitulado a obra de Oliveira (2003, p.96): “O cheque é, uma ordem de pagamento. Tanto na antiga Lei n. 2.591, como a Lei Uniforme, de Genebra, e a nova Lei n. 7.357, de 2 de setembro de 1985, não o definiram.”

O cheque é um título de crédito que se realiza com rapidez. O valor nele inserido transforma-se facilmente em dinheiro.

Cabe expor sobre o Cadastro de Cheque sem Fundos (CCF), que abrange todas as praças e é operacionalizado pelo Banco do Brasil. O emitente do cheque sem fundo é incluído no cadastro pelos motivos, ou melhor, alíneas conforme resolução em Lei.

Conceito da natureza jurídica e cambiaria do cheque conforme Oliveira (2003 p. 106):

O cheque é um título de crédito. Entre suas formalidades, está a de ser uma ordem de pagamento à vista, emitida contra o banco ou assemelhado. A importância determinada no talão deve ser paga à pessoa para quem emite o cheque, quando nominal, ou ao portador.

Dados do Banco Central Brasileiro define:

Cartão de Crédito é um serviço de intermediação que permite ao consumidor adquirir bens e serviços em estabelecimentos comerciais previamente credenciados mediante a comprovação de sua condição de usuário. Essa comprovação é geralmente realizada, no ato da aquisição, com a apresentação de cartão ao estabelecimento comercial. O cartão é emitido pelo prestador do serviço de intermediação, chamado genericamente de administradora de cartão de crédito. O estabelecimento comercial registra a transação com o uso de máquinas mecânicas ou informatizadas, fornecidas pela administradora do cartão de crédito, gerando um débito do usuário-consumidor a favor da administradora e um crédito do fornecedor do bem ou serviço contra a administradora, de acordo com os contratos firmados entre essas partes. Periodicamente, a administradora do cartão de crédito emite e apresenta a fatura ao usuário-consumidor, com a relação e o valor das compras efetuadas. (BANCO CENTRAL BRASILEIRO, 2006).

Estes instrumentos fornecem formas alternativas de pagamento a prazo, condições de venda e tem certa influência no preço dos produtos ou serviços.

O crédito é um facilitador na venda de mercadorias e serviços no comércio. Ele permite o cliente comprar imediatamente para efetuar um pagamento em parcelas, em data futura.

Proporciona a algumas empresas terem um ganho melhor no resultado financeiro com o parcelamento das vendas, ao invés do resultado operacional através da venda da mercadoria.

A concessão de prazos de pagamentos alternativos evidencia uma estratégia para obtenção de maior fluxo de vendas, na medida em que oferece ao cliente a possibilidade de adquirir determinado bem ou serviço antes de ter a posse do recurso financeiro.

As formas mais comuns de venda a prazo são:

- Crediário: usado no comércio, podendo dispor de recursos próprios ou de terceiros. Em ambos os casos, na maioria são realizados uma análise cadastral, utilizando-se de informações especializadas, como Serviço de Proteção ao Crédito. Tem por característica o grau de análise e conhecimento entre o fornecedor e o consumidor. Exige um controle específico por parte das empresas, no que refere a concessão do crédito, bem como para o recebimento e cobrança quando assim exigir.
- Cheque: neste caso a empresa aceita o pagamento do cheque para uma data posterior a efetivação da venda, reconhecida popularmente como cheque pré-datado. Exige um controle formal de forma a observar a data correta da apresentação do referido cheque ao banco, e controle de

inadimplência do cliente observando os prazos legais para apresentação e conseqüentemente sua prescrição.

- O cartão de Crédito: a empresa estabelece um contrato com uma instituição bancária que financia o cliente da empresa. Como um ponto vantajoso esta a questão de não haver risco de não receber. É a forma mais garantida, pois a instituição bancária assume todo o risco da operação. O controle é simples necessitando a empresa contabilizar e enviar os borderôs diários das vendas realizadas a instituição bancária.

O crédito ou confiança é uma modalidade que implica ao estabelecimento adiar o cumprimento de uma obrigação para um momento posterior.

A Constituição Federal prevê regulamentação para tal prática comercial conforme exposto abaixo:

Art. 192: O Sistema Financeiro Nacional estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito será regulado por leis complementares que disporão inclusive sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integrem.

2.2.2 Política de crédito

A política é o que direciona a tomada de decisão quando na ocasião da venda com relação ao crédito.

É através deste instrumento que podemos definir quais os resultados que devem ser alcançados. O crédito depende de normas para reger as rotinas diárias, como propósito de estipular os procedimentos a serem adotados pela empresa em relação à concessão de crédito.

Toda a empresa que vende a prazo precisa ter uma política de crédito e cobrança definida.

Conceitua Assaf Neto e Silva (2002, p. 109):

A política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a

concessão, a monitoria e a cobrança de crédito. No momento de sua definição a empresa deve levar em consideração o fluxo de caixa proveniente desta política e o investimento necessário para colocá-la em prática.

Entre as medidas financeiras de uma política de crédito podemos expor sobre:

- Despesas de cobranças, que incluem todos os gastos adicionais da empresa decorrentes da cobrança, incluindo as despesas relativas ao departamento de cobrança, as cartas enviadas aos clientes em atraso, tempo de administração, despesas judiciais entre outros.
- Despesas com devedores duvidosos esta relacionado à probabilidade da perda com as vendas totais de crédito.

Os elementos que compõem uma política de credito são quatro: padrão, prazo, desconto e cobrança.

Nas relações de inadimplência deve estar definido o tempo para começar a cobrar, os meios que serão utilizados para cobrar, os recursos humanos, financeiros, tecnológicos que serão utilizados, as punições que deverão ser impostas aos inadimplentes, e estratificar o perfil dos devedores da empresa, compondo assim a política de cobrança da empresa.

Toda a Política de Crédito e Cobrança deve estar fundamentada em Lei. Segundo a Lei n. 8078/90 Código de Defesa do Consumidor que expõe:

Da cobrança de Dívidas

Art. 42. Na cobrança de débitos, o consumidor inadimplente não será exposto a ridículo, nem será submetido a qualquer tipo de constrangimento ou ameaça.

Parágrafo único: O consumidor cobrado em quantia indevida tem direito à repetição do indébito, por valor igual ao dobro do que pagou em excesso, acrescido de correção monetária e juros legais, salvo hipótese de engano justificável.

Conhecimento de causa e efeito é de extrema relevância aos operadores da área de crédito e cobrança, e exige destes profissionais: diálogo, ousadia, atualização constante, conhecimento econômico, jurídico, criatividade, controle emocional, organização, e capacidade de transformar informação em conhecimento.

Os padrões referem-se aos requisitos mínimos para que seja concedido crédito a um cliente.

Prazo de crédito é um dos elementos de uma política de crédito. Sua fixação dependerá de diversos fatores como taxas de juros praticadas pelo mercado, restrições legais, probabilidades de pagamento, quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros.

Desconto financeiro corresponde à redução no preço de venda quando o pagamento é efetuado a vista ou num prazo menor.

As mudanças na política de crédito de uma empresa trazem inúmeras implicações para seu desempenho. É afetada a imagem da empresa, a política de estocagem, a necessidade de financiamento, a relação com a concorrência, o fluxo de caixa etc.

Após ter fixado a política de crédito, segue-se à etapa que tem por base os termos acertados na fixação da política de crédito, mas difere desta por ser individual a cada cliente, embora abranja a todos os clientes potenciais.

2.2.3 Concessão de crédito

A concessão de crédito é uma resposta individual da empresa a cada cliente. Se o cliente satisfizer as condições mínimas preestabelecidas pela empresa, poderá existir financiamento por parte da empresa para sua compra.

Na concessão de crédito a empresa terá que responder sim ou não ao cliente e, caso a resposta seja positiva, deverá responder até quanto, relacionando assim a maximização da riqueza da empresa e considerando o risco envolvido.

A primeira etapa do processo de concessão de crédito é determinar se o cliente estaria apto a obter algum tipo de crédito. Na segunda é determinado o montante de crédito que poderá ser concedido.

Quando um cliente solicita a concessão de crédito a uma empresa, esta tem três possíveis opções: negar o pedido aceitá-lo ou no caso de dúvida, promover uma investigação sobre tal cliente. Existem diversas fontes de informações.

Entidades que pesquisam crédito constituem fonte importante de dados, permitindo consultas de cheque, existentes em muitas cidades. Referências bancárias e comerciais também são fontes de informação que podem ser usadas na concessão de crédito. Elas são geralmente pedidas quando um cliente faz o

cadastro para compra a prazo. Deste mesmo cadastro a empresa pode extrair outras informações sobre a capacidade de pagamentos através, das referências fornecidas.

Nos tempos modernos com o crescimento e importância que o negócio venda a prazo alcançou, foram sendo criadas novas técnicas, sendo uma delas o crediário.

Uma das situações de consumo mais tradicionais é justamente a aquisição de produtos para uso particular ou de familiares em estabelecimento varejista, contra pagamento à vista ou então mediante concessão de crédito com a quitação do preço em prestações.

O sucesso da concessão de crédito como modalidade de compra é evidente, na disputa travada por grandes empresas pelo mercado de móveis e eletrodomésticos.

Um dos melhores exemplos de cultura de massa das últimas décadas é a venda com crediário alimenta um círculo virtuoso, pois franqueia a toda a população, mesmo a de menor renda, acesso a bens essenciais para um razoável guarnecimento do lar, gerando ainda impressionante demanda de riquezas, na forma de investimentos em publicidade, transportes de mercadorias, contratação de seguros e de depósitos, dentre outras figuras contratuais, além de recolhimento de tributos e da criação de empregos. Porém, a grande aceitação das compras com crediário não isenta de problemas os empresários com destaque para a inadimplência, a qual se busca minorar com a adoção salvaguardas pré e pós-contratuais. Quanto as primeiras, temos o exemplo da inserção, no preço final do produto, junto com os custos como mão-de-obra, frete, aluguel, etc, de valor a compensar eventual default praticado pelo cliente; com isso, a inadimplência de um indivíduo é suportada pelos demais fregueses, que a 'rateiam', num eficiente sistema de cálculos similar ao que os bancos consagraram na forma do spread, conceituado pelo site www.wconomiabr.net como 'taxa adicional de risco cobrado no mercado financeiro, sobretudo o internacional'. Mas de acordo com a Portaria 14/98, da Secretaria de Direito econômico do Ministério da Justiça, as lojas que vendem com pagamento a prazo devem informar com clareza e precisão o preço a vista, as parcelas e as taxas de juros ao mês e ao ano, dentre outros dados, a fim de que ofertas atraentes não ocultem armadilhas (GUIMARO JUNIOR, 2006).

Várias são as modalidades de venda, entretanto a mais utilizada é a prazo ou pelo crediário. O crediário pode ser aberto mediante simples anotação, emissão de carnês, desconto em folha ou contra emissão de nota promissória ou cheque. Quando as operações mercantis são cumpridas imediatamente, pagas no ato da compra ou da entrega do bem, trata-se de operação à vista.

Nos casos mais comuns de crédito, prorroga-se ou fraciona-se o pagamento do preço ou ainda, simplesmente, empresta-se o dinheiro.

Todo estabelecimento que concede crédito ao consumidor exige uma garantia para fazê-lo, como já foi exposto na justificativa deste estudo.

As garantias podem ser pessoais ou reais. Na garantia pessoal são as que pessoa física ou jurídica assume como avalista ou fiador a obrigação de honrar os compromissos referentes à operação de crédito. Já as garantias reais são bens ou direito de recebimento dados em garantia a obrigação relativa a operação de crédito.

Podem ser negociadas também outras garantias como aval ou fiança. O Avalista comparece nos títulos de crédito como devedor solidário e o fiador sempre comparecem como devedor principal nos contratos de financiamento ou de garantia.

O aval é uma obrigação que uma pessoa assume por outra, a fim de garantir o pagamento de um título de crédito.

Segundo a Lei 10.406/02 do Código Civil entre seus artigos 897 e 900 tratam do aval.

O artigo 898, "caput" do Diploma Civil expõe que:

“O aval deve ser dado no verso ou anverso do próprio título.”

A fiança é um contrato previsto no Código Civil no artigo 818 e seguinte.

Conforme Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, institui sobre a fiança que:

“Art. 818. Pelo contrato de fiança, uma pessoa garante satisfazer ao credor uma obrigação assumida pelo devedor, caso este não a cumpra.”

Bulgarelli (1987, p. 19) ressalta:

A importância do crédito para o desenvolvimento da economia tem sido destacada unanimemente, tanto por economistas como por juristas que vêem nele o responsável pelo crescimento da economia das nações em geral e das empresas e suas operações particulares.

Requisitos essenciais dos títulos de crédito:

- Literalidade: o título de crédito é um documento escrito e somente se levará em consideração àquilo que estiver nele expressamente consignado.
- Autonomia: o que efetivamente circula e não o direito abstrato que nele se contém, ou seja, possuidor exerce direito próprio que não se vincula às relações entre os possuidores anteriores e devedor.

- Cartularidade: Esse requisito expressa justamente a materialização ou a incorporação do direito no título.

Bulgarelli (1987, p. 54) descreve:

- A expressão cartularidade ou direito cartular é empregada para significar tanto a incorporação do direito ao documento, como o direito decorrente do título em relação ao negócio fundamental.
- A literalidade é a medida do direito contido no título. Vale assim, o documento pelo que nele se contém, exprimindo, portanto, a sua existência, ou seja, conteúdo, a sua extensão e a modalidade do direito mencionado.
- A autonomia é requisito fundamental para a circulação dos títulos de crédito. Por ela o seu decorrente passa a ser titular de direito autônomo, independentemente da relação anterior entre os possuidores.

A garantia de crédito mais difundida no comércio atualmente é a utilização de cheques pós-datados. A loja se compromete a não descontar o cheque até a data convencionada, contudo, esta promessa não elimina os riscos de quem o emite.

O cheque pós-datado é uma modalidade de financiamento. Em algumas empresas é necessário o preenchimento de ficha cadastral e consulta de crédito em meios de informação.

Algumas empresas possuem crediário próprio e além destes e para dinamizar seus negócios lançam mão de empresas que fazem o financiamento dos produtos que são vendidos a prazo.

Conforme o prazo que se concede para o cumprimento da obrigação, o crédito pode ser a curto, médio ou longo prazo. De modo geral, estima-se curto aquele prazo que não excede a um ano (30 - 60, ou 90 dias são os mais usados).

São considerados de longo prazo os créditos que serão cumpridos por um período de tempo mais extenso. São mais usados no financiamento de bens de consumo duráveis, ou bens de raiz. Geralmente são pagos através de pequenas cotas de amortização.

Segundo Gitman (2002, p. 696):

A seleção de crédito de uma empresa envolve determinar se o crédito deve ser concedido a um cliente e o limite quantitativo a ser concedido a ele. Fontes apropriadas e métodos de análise de crédito devem ser desenvolvidos, pois cada um desses aspectos é importante para administração bem-sucedida das duplicatas a receber.

Os analistas de crédito freqüentemente utilizam os 5Cs para orientar suas análises sobre as dimensões chaves da capacidade creditícia de um cliente. Cada uma dessas cinco dimensões: caráter, capacidade, colateral, capital e condições têm importante papel na gestão de venda a prazo.

Conforme Gitman (2002, p. 696) descreve:

- Caráter: o histórico do solicitante quanto ao cumprimento de suas obrigações financeiras, contratuais e morais;
- Capacidade: o potencial do cliente para quitar o crédito solicitado;
- Capital: a solidez financeira do solicitante, conforme indicada pelo patrimônio líquido da empresa;
- Colateral: o montante de ativos alocados à disposição pelo solicitante para garantir o crédito;
- Condições: as condições econômicas e empresariais vigentes, bem como circunstâncias particulares que possam afetar qualquer das partes envolvidas na negociação.

Quando uma empresa é contratada por um cliente que solicita crédito, o departamento de crédito normalmente começa o processo de avaliação, exigindo que o solicitante preencha vários formulários de informações acerca de referências financeiras e de crédito. Então, as empresas buscam informações adicionais em outras fontes.

Quando a empresa já concedeu crédito ao solicitante anteriormente, terá suas próprias informações históricas quanto ao comportamento deste, em relação sua formalização de pagamento. Neste último fica explícito a importância de se utilizar um sistema de automação informatizado para gerir um banco de dados com informações de extrema grandeza ao gestor de crédito.

As checagens são fundamentais para uma análise de crédito. Mas tão importante quanto realizar esta checagem é organizar um arquivo com as informações obtidas e a confirmadas.

Existem diversas fontes de informação que podem ser consultadas sobre um cliente, às principais fontes externas de informações de crédito são:

- Serviço de Proteção ao Crédito – SPC: constituído de banco de dados formado por um arquivo de informações próprias e de outras entidades, para fins de concessão de crédito;
- SERASA: uma empresa que dispõe de informações e análises para concessão de crédito e apoio a negócios.

- Intercâmbio de informações entre empresas através de entidades de classe;
- Consulta bancária.

A análise de crédito consiste em fazer elaborar um parecer de um conjunto de fatores e informações obtidas sobre determinada operação de crédito.

Na análise de crédito a principal ferramenta é a informação, e é esta informação que dá segurança aos pareceres.

O crédito pode ser definido como a expectativa de uma quantia em dinheiro, dentro de um espaço de tempo limitado, então o risco de crédito é a chance de que esta expectativa não cumpra, criando assim a inadimplência, ou seja, o não cumprimento de uma obrigação.

No entanto, nosso objetivo é realçar o enfoque da contextualização do impacto da política de crédito das empresas e seus mecanismos, na administração do lucro e do caixa da empresa.

O lucro é o resultado econômico, através da diferença que a empresa obteve entre as vendas de seus produtos e os gastos para efetuar esta venda.

O caixa por sua vez, reflete o resultado financeiro, o que a empresa efetivamente recebeu em decorrência destas mesmas atividades.

É extremamente importante colocarmos neste contexto que o lucro e o caixa também são afetados pelo atraso nos recebimentos, ou demora por parte da empresa, de reconhecer um determinado prejuízo.

O atraso acontece quando um cliente não efetua o pagamento de uma compra na data prevista, ou simplesmente não paga, criando assim a inadimplência nas vendas da empresa.

A diferença entre o caixa e o lucro pode rapidamente se transformar em permanente. Assim, parte das vendas registradas nunca será recebida, o que eventualmente pode forçar a empresa a efetuar provisões para essas vendas.

O fato é que estas provisões reduzem o lucro da empresa sem, contudo ter um impacto imediato no seu caixa.

Conforme Matarazzo (2003, p. 309) ressalta:

Para analisar o fluxo de caixa de uma empresa é preciso saber distinguir uma simples gestão de caixa de uma boa gestão de caixa. Em ambas deve incorrer o esperado equilíbrio entre as entradas e saídas [...] O fluxo de caixa de uma empresa não depende exclusivamente do administrador

financeiro, pois decorre de múltiplas decisões, como nível de estocagem, prazos concedidos aos clientes, prazos obtidos de fornecedores, expansão, estabilização ou redução do volume de atividades (produção e vendas), investimentos no ativo permanente, bem como as possibilidades de aportes de capital.

O capital de giro de uma empresa representa um percentual considerável do total dos ativos de uma empresa. Os ativos permanentes têm um percentual superior do total de ativos. Apesar de sua participação ser menor sobre o total de ativos da empresa o capital de giro exige um esforço do administrador financeiro maior do que aquele exigido pelo capital fixo da empresa.

É inequívoca a necessidade de estar constantemente administrando este ícone dentro da gestão de caixa, visto que continuamente sofre impactos que em muitas ocasiões afeta de forma irreversível a saúde da empresa.

Os esforços da administração estão concentrados num parâmetro de controlar ou resolver problemas no capital de giro de grandeza impar, voltadas aos estoques, administrar a não insuficiência de caixa, e o principal que abordaremos neste estudo o gerenciamento das contas a receber.

Entre os itens que incidem na ocorrência e dificuldades de administrar o capital de giro podemos citar os seguintes fatores: diminuição nas vendas, elevados valores nas despesas financeiros, custos altos, e nosso principal fator neste estudo o crescimento da inadimplência.

A inadimplência dos clientes das empresas pode estar relacionada a uma questão econômica do país ou relacionada a fatores internos da empresa.

A primeira na maioria das vezes nos permite pouco controle sobre a situação, em virtude de fatores que não dependem apenas da administração da empresa. Já a seguinte pode estar relacionada às práticas, normas e procedimentos das empresas inadequadas. Necessitando de uma cautela ou maior atenção nas vendas a crédito como nas faturadas.

Existe de fato uma grande coerência entre administrar o capital de giro e o planejamento administrativo aplicado à empresa. Neste contexto podemos afirmar que administrar o capital de giro incide em aplicar estratégias de mercado, práticas gerenciais e não apenas ater-se a medidas financeiras.

Segundo Gitman (2002, p. 202):

O risco, em seu sentido fundamental, é definido com a possibilidade de um prejuízo financeiro. Os ativos que possuem grandes possibilidades de prejuízos são vistos como mais arriscados que aqueles com menos possibilidades de prejuízos.

Descrever e entender os riscos que um negócio pode ter significa observar as possibilidades de perda ou instabilidade dos retornos esperados.

Segundo Gitman (2002, p. 618):

O objetivo da administração financeira em curto prazo é gerir cada um dos seus ativos circulantes (caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques) e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e contas a pagar) a fim de alcançar um equilíbrio entre lucratividade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa.

Expõe Gitman (2002, p.669):

O ciclo Operacional de uma empresa é definido como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire matéria prima e se utiliza mão de obra no seu processo produtivo até o ponto em que recebe o dinheiro pela venda do produto resultante.

Na opinião de Gitman (2002, p. 669) representa: “já o ciclo de caixa de uma empresa representa o período de tempo que vai do ponto em que faz um desembolso para adquirir matéria prima até o ponto em que é recebido o pagamento pela venda do produto acabado resultante.”

Conforme Gitman (2002, p. 696) conclui: “As duplicatas a receber são os resultados da concessão de crédito de uma empresa a seus clientes”.

A concessão de crédito a clientes faz parte do custo de se fazer negócio. Manter recursos comprometidos em duplicatas a receber, reflete as empresas perderem poder aquisitivo e correr o risco de inadimplência destes clientes.

O controle dos créditos com problemas processa-se pela avaliação dos comportamentos apresentados pelo índice ao longo do tempo. Se o indicador ultrapassar determinado nível estabelecido com limite de segurança, deve ser processada uma análise mais minuciosa destes devedores, neste, podemos reafirmar a necessidade de um controle gerencial de valores a receber e datas de vencimento.

Corroborando Assaf Neto e Silva (2002, p. 139):

Um problema inerente ao controle de devedores duvidosos, também revela que a inadimplência somente é identificada tempos após as vendas. Uma empresa que vende a prazo de 45 dias, por exemplo, somente irá reconhecer créditos com dificuldades após este intervalo de tempo, ao calcular o índice de inadimplência, pode ser levada ainda a relacionar os devedores duvidosos com as vendas do mês seguinte, as quais não geraram a inadimplência apurada.

O índice de inadimplência deve ser apurado relacionando-se os devedores duvidosos com as vendas de competência do período que lhe deram origem, e não com as vendas do mês em foram levantados os problemas nos créditos.

Outra avaliação da qualidade da carteira dos valores a receber pode ser desenvolvida através da cronologia das contas realizáveis, a qual destaca a participação das dívidas em relação a seus vencimentos. Em outras palavras, esta técnica mensura a proporção dos valores vencidos e a vencer em relação ao total da carteira de realizáveis da empresa, permitindo uma avaliação cronológica de ativos.

2.2.4 Risco

O risco é uma variável no mercado dos negócios, em especial quando a relação de compra e venda está oportunizando um pagamento ou recebimento futuro.

Uma exposição de Caouette, Altaman e Narayanan (2000, p.1): “O risco do crédito é tão antigos quanto os empréstimos em si, o que significa que remota a pelo menos 1800 aC.”

O risco de crédito é consequência de uma transação comercial contingente entre o fornecedor de mercadorias e serviços e um usuário deste produto.

Em crédito podemos dizer que risco existe quando o analista de crédito pode embasar-se em probabilidade para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se fundamente em dados. A decisão é tomada a partir de estimativas consideráveis estáveis. Já a incerteza é quando quem decide não possuir informações sobre o fato, o que poderá levar à decisão de forma subjetiva, isto é, através de sua sensibilidade pessoal.

O risco está presente em nossas vidas, visto que tudo o que fazemos ou dizemos tem possibilidade de gerar consequência diferente daquela que imaginamos.

O papel do analista de crédito é efetuar a análise do negócio venda a prazo visando identificar o risco envolvido, oferecendo conclusões quanto à condição do cliente pagar as parcelas, de modo a apresentar recomendações quanto a melhor estrutura dos negócios a serem realizados.

O analista de crédito executa a política de crédito da empresa por meio da análise e avaliação das solicitações de crédito. Concede crédito e monitora a cobrança das contas a receber.

Em geral, as empresas estabelecem procedimentos rígidos para o uso na análise de crédito, a avaliação dos solicitantes de crédito. A empresa deve determinar se pode ser concedido crédito a um cliente, assim como estimar o montante máximo de crédito que ele pode receber.

A empresa deve estabelecer uma linha de crédito, isto é, o valor máximo que o cliente poderá dever em qualquer época. Estabelecer linhas de crédito para evitar a necessidade de se verificar o crédito de um cliente importante a cada vez que ele faz compra de valor elevado.

Conforme expõe Gitman (2002, p.699):

As demonstrações financeiras e o livro auxiliar de duplicatas a pagar de um solicitante de crédito podem ser usados para calcular seu período médio de pagamento. Esse valor pode ser comparado com as condições de crédito concedidas atualmente na empresas.

No entender de Gitman (2002, p.701):

As administrações das duplicatas a receber são um dos maiores problemas financeiros com que se deparam as pequenas empresas. Em geral, essas empresas não tem pessoal nem os meios necessários para tomar decisões de crédito com base em informações seguras. Além disso, elas estão sempre ansiosas por elevar o volume de vendas através da concessão de crédito, ainda que às custas de devedores duvidosos. Frequentemente, seus clientes são outras empresas locais administradas por amigos pessoais, o que torna particularmente difícil negar-lhes crédito. Entretanto, a decisão de crédito deve ser feita com base em sólidos princípios financeiros e de negócios. Obviamente, é preferível deixar de atender um cliente potencial do que acumular duplicatas incobráveis que possam levar a empresa à falência.

A classificação do crédito pode ser descrita através de decisões de crédito a consumidores tomados por meio de procedimentos impessoais, informatizados, visto

que os solicitantes revelam grandes semelhanças entre si e representam, individualmente, apenas uma pequena fração do faturamento da empresa.

Segundo Gitman (2002 p.702):

As variáveis mais importantes a serem consideradas na avaliação das alterações propostas nos padrões de crédito são: volume de vendas, investimento em duplicatas a receber e as perdas com devedores incobráveis.

- **Volume de vendas:** alterações nos padrões de crédito devem acarretar mudanças no volume de vendas. Se os padrões de crédito forem afrouxados, deve-se esperar um crescimento nas vendas; por outro lado, se ocorrer um arrocho nos padrões de crédito, deverá haver uma redução nas vendas. Em geral, os aumentos nas vendas afetam os lucros positivamente, enquanto que as diminuições produzem efeitos negativos.
- **Investimento em Duplicatas:** Carregar ou manter duplicatas a receber acarreta custo à empresa, equivalente aos ganhos que se deixar de obter em outras aplicações, decorrente da necessidade de comprometimento de fundos com esse ativo. Portanto, quanto maior o investimento em duplicatas a receber, maior o custo em mantê-las e vice-versa. Se a empresa afrouxar seus padrões de crédito, o volume de duplicatas a receber deve crescer, assim como o custo relativo a esse maior investimento em recebíveis. Tal mudança resulta da expansão das vendas e dos maiores períodos de cobrança que ocorrem se os padrões de crédito sofrerem um arrocho. Portanto, espera-se que uma flexibilização dos padrões de crédito afete os lucros negativamente, em decorrência de maiores custos de carregamento, ao passo que um arrocho traria conseqüências positivas, por reduzir tais custos.
- **Perdas com devedores incobráveis:** A probabilidade (ou risco) de uma conta tornar-se incobrável aumenta com a maior flexibilização dos padrões de crédito, afetando os lucros negativamente. Efeitos opostos sobre as perdas com incobráveis, e sobre os lucros podem ser esperados de um arrocho nos padrões de crédito.

No entender de Gitman (2002, p.709):

A política de cobrança da empresa compreende os procedimentos adotados para cobrar as duplicatas a receber quando elas vencem. Eficiência da política de cobrança da empresa pode ser avaliada parcialmente, observando-se o nível dos inadimplentes ou incobráveis. Esse nível depende não só da política de cobrança, mas também da política em que se baseou a concessão de crédito. Caso se suponha que o nível de devedores incobráveis que surgem em conseqüência da política de crédito da empresa é relativamente constante, pode esperar que um aumento nos dispêndios com as cobranças reduzam as perdas com incobráveis.

As empresas utilizam-se do auxílio de computador para gerenciar a carteira de clientes. Verificações periódicas são feitas automaticamente em certas épocas após o faturamento, para saber se as contas foram pagas. Se os pagamentos não foram efetuados nas datas predeterminadas, as cartas de cobrança são enviadas, assim como outras medidas cabíveis, como ligações telefônicas, visitas e o uso de uma agência de cobrança.

Modelos de risco de crédito estão em duas categorias, aprovação de crédito e aprovação por escoragem comportamental.

Modelos de escoragem comportamental são utilizados para aumentar a lucratividade das contas, e estão sujeitas aos diferentes tratamentos com relação a linhas de crédito oferecidas e métodos de cobrança usada.

Baseia-se em uma análise estatística como hábitos de pagamentos, com informações sobre número de consultas de crédito recentes, número de atraso em dias, número de itens negativos, volume de transações.

Corroborando Assaf Neto e Silva (2002, p. 151) escreve:

O controle de valores a receber envolve a criação de mecanismos que permitam a redução das perdas potenciais da empresa com a venda a prazo. A necessidade desses controles revela, na verdade, que o processo de concessão de crédito não foi eficiente no sentido de impedir a venda para clientes problemáticos.

Reconhecer que mesmo uma melhoria no controle não impede a existência de risco de crédito. Esse risco pode ser reduzido por meio do uso de uma metodologia de gestão de risco de crédito, no qual a cronologia de valores a receber é etapa preliminar.

Outros instrumentos podem ser utilizados visando ao acompanhamento do risco da carteira de crédito da empresa e da probabilidade do não-pagamento por parte do cliente.

“A Probabilidade de inadimplência é uma medida fundamental na análise de crédito. É usada para calcular perdas esperadas em crédito.” (REVISTA SERASA, ano 9, n. 53, p. 52).

2.2.5 Planejamento financeiro

É o conjunto de normas e procedimentos administrativo, capazes de planejar, controlar as atividades empresarias com o fiel fundamento de minimizar riscos ou perdas e sobre tudo agregar e fomentar resultados de ganhos.

O grande desafio do mercado é verificar e aceitar que qualquer empresa independente do porte, segmento ou outro fator econômico, necessita gerir suas informações com precisão e confiabilidade.

É necessário que cada empresa desenvolva um processo de controle que permita averiguar constantemente sua posição perante aos fatores diversos aos quais as empresas estão expostas.

Neste sentido, a coesão entre os objetivos da empresa e a satisfação dos clientes, se entrelaça a partir do momento em que a empresa, passa a prever suas metas com base em dados reais e sustentáveis, podendo oferecer ao cliente, com uma margem quase zero de erro, ou seja, consegue cumprir com seu comprometimento com o cliente.

As empresas que estão preparadas ou estão se preparando devem considerar que há necessidade da empresa, dispor de no mínimo dos seguintes controles:

- Balanço patrimonial;
- Demonstração de Resultado de exercício;
- Demonstração de Fluxo de caixa.

Segundo Iudicibus (1998, p.29): “o Balanço Patrimonial corresponde a um dos mais importantes demonstrativos contábeis, destinado a demonstrar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado período.”

Segundo Gitman (2002, p. 588) afirma que:

Planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.
Planejamento financeiro a longo prazo (estratégicos): são ações planejadas para um futuro distante, acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros.

Planejamento financeiro a curto prazo (operacional): são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhadas de seus reflexos financeiros.

Orçamento de caixa é um demonstrativo dos fluxos das entradas e saídas projetadas de caixa da empresa, usado para estimar suas necessidades de caixa em curto prazo.

Segundo Gitman (p. 4, 2002):

Finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de administrar fundo. Praticamente todos os indivíduos e organizações obtêm receitas ou levantam fundos, gastam ou investem. Finanças ocupam-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos.

Dentro das finanças corporativas, podemos citar oportunidades de carreiras em administração financeira, aos cargos de analista financeiro, analista ou gerente de orçamentos de capital, gerente de projetos financeiro, gerente de caixa, analista ou gerente de crédito, administrador de fundos de pensão.

Conforme conceituação de Gitman (p. 16, 2002):

As ações do administrador financeiro relativo à análise e ao planejamento financeiro, às decisões de investimento e às decisões de financiamentos, devem ser tomadas visando-se ao cumprimento dos objetivos dos proprietários da empresa, seus acionistas. Na maioria dos casos, se os administradores forem bem sucedidos nesse esforço, também alcançarão seus próprios objetivos profissionais e financeiros.

“As Demonstrações de Resultado de Exercício fornece um resultado financeiro dos resultados das operações da empresa durante um período específico.” (*Idem*, 2002, p. 70)

Gitman expõe que: (2002, p. 72): “Balanço Patrimonial: representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data.”

“O Fluxo de Caixa fornece um resumo dos fluxos de caixa durante um dado período, geralmente do ano recém-encerrado.” (*Id*, 2002, p 75)

A dimensão e a importância da função da administração Financeira dependem do tamanho da empresa.

À medida que a empresa cresce, a importância da função financeira conduz, em geral, à criação de um departamento próprio, dirigindo pelo gerente de finanças.

Finanças podem ser definidas como a arte de gerir fundos em função de obtenção de resultados esperados.

Cabe ressaltar que a gestão financeira na tomada de decisão é de suma importância, haja vista os inúmeros controles geridos por este setor. Baseiam-se na obtenção de resultados a partir de dados fornecidos pela empresa a gerência empresarial.

Com tudo, é sempre importante ressaltar que é essencial que se mantenha sempre um assessoramento a gestão financeira da empresa. Haja vista, que a vida da empresa esta impressa em números, os quais geridos de forma integral de coerente permitirão decisões congruentes aos objetivos propostos.

Os orçamentos por sua vez são as ferramentas fundamentais para a definição de objetivos e principalmente a previsão de recursos necessários, além de um elemento de controle dos resultados.

Cabe um adendo, sobre recursos econômicos e recursos financeiros:

- Recursos Econômicos estão relacionados ao lucro ou prejuízo da empresa
- Recursos Financeiros estão relacionadas as entrada e saídas de dinheiro do caixa.

Ou seja, os recursos econômicos demonstram a perda ou a valorização do patrimônio da empresa. Sendo assim se houver lucro haverá um aumento no patrimônio da empresa, em consequência se houver um prejuízo haverá uma queda no patrimônio da empresa. Assim podemos também expor sobre os recursos financeiros que evidenciam o fluxo de dinheiro, ou o movimento de dinheiro em caixa, demonstrando se a empresa conseguiu ou não aumentar a disponibilidade de dinheiro.

A administração financeira é essencial para a sobrevivência e para o sucesso de qualquer empresa, a qualquer tempo, com ou sem inflação, com ou sem recessão. De fato a gestão racional e eficiente dos controles financeiros da empresa é tão importante quanto a sua capacidade de produzir e de vender.

Todos os esforços na área financeira estão voltados no resultado do capital investido, proporcionando maior resultado fé lucratividade da atividade exercida.

Função financeira esta ligada às áreas que exigem tomada de decisões na empresa. O papel do administrador financeiro vem sofrendo inovações notáveis, em virtude de ser importante elemento de apoio a tomada de decisão no sentido de atingir os objetivos da empresa.

Vale ressaltar a exposição constante no Livro *Gestão do Risco de Crédito*, da obra *Um Estudo em Vermelho*.

A partir de uma gota d'água, um estudioso de lógica poderia inferir a possibilidade de existência do oceano Atlântico ou das Cataratas do Niágara sem nunca ter visto ou ouvido falar de qualquer um dos dois. Assim, toda a vida é uma grande corrente, cuja natureza é conhecida sempre que nos é mostrado um de seus elos. Como todas as artes, a Ciência da dedução e Análise somente pode ser aprendida por meio do estudo longo e paciente: e nem é a vida longa o bastante para permitir que qualquer mortal alcance sua perfeição (Sir ARTHUR CONAN DOYLE *apud* CAOQUETTE; ALTMAN; NARAYANAN, 2000, p.93).

As decisões de crédito são reflexos do julgamento pessoal a respeito da capacidade que o tomador tem de pagar. A análise de crédito é um sistema especializado que depende, acima de tudo, do julgamento subjetivo de profissionais treinados.

A análise de crédito é um processo estruturado e que envolve trabalho intenso.

O giro dos valores a receber é obtido principalmente pela relação entre as vendas a prazo da empresa e o montante de valores a receber apurados ao final de um período.

O processo de controle constitui-se em essência, na comparação entre os valores esperados e aqueles efetivamente realizados. Um acompanhamento sistemático dos valores permite que se observem as variações mais relevantes no comportamento da carteira de valores a receber, identificando-se suas origens e repercussões sobre o resultado da empresa.

O planejamento financeiro inclui o plano de vendas, onde deverão ser consideradas as vendas de cada vendedor. É considerável que em um plano de vendas os vendedores estejam aptos com conhecimento de causa e efeito do departamento de crédito, não ofuscando assim uma briga asseverada entre departamentos pelo insucesso da concretização da venda de um determinado cliente.

Tão importante quanto vender é saber vender, ou seja, praticar a venda consiste em analisar as características de seu cliente, sua capacidade de pagamento, a melhor proposta a ser oferecida para pagamento e assim por diante.

É necessário planejar estudos, treinamentos e aperfeiçoamentos periódicos com as equipe de trabalho a fim de dar conhecimento e embasamento sustentável para as decisões do planejamento da empresa, a fim de obter sucesso das diretrizes inseridas a empresa.

Não existe venda a prazo sem risco, mas existe a capacidade de controlar ou avaliar o risco e em contrapartida avaliar o mercado de atuação.

Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como, quando, quanto vai custar e quem deve fazer, tudo fundamentado na busca de informações, nas metas e correndo riscos calculados. Planejar requer seriedade e profissionalismo. São etapas importantes para querer planejar:

- Estabelecer metas;
- Prever as atividades a serem realizadas para atingir as metas;
- Elaborar o cronograma e o orçamento das atividades;
- Determinar as pessoas que irão realizar as atividades.

2.2.5.1 Orçamentos

Os orçamentos têm por objetivo oferecer um controle financeiro, permitindo que você determine o valor aproximado que será gasto mensalmente para atingir as metas da empresa.

Podem se dividir em duas categorias:

– Caixa:

O instrumento básico para execução do planejamento e do controle financeiros a custo e a médio prazo da empresa, é o orçamento de caixa. O orçamento de caixa não indicará apenas o total dos empréstimos necessário às manutenções das operações da empresa, como também o período em que deverão ser obtidos. Além disso, o orçamento

de caixa serve como um ponto de referência em relação ao quais os valores realizados podem ser comparados.

– Operacional:

O orçamento operacional é a peça que contém o conjunto de receitas e despesas previstas para um exercício contábil de forma a evidenciar, tal como na demonstração de resultado, o resultado operacional.

2.2.5.2 Concorrentes

São concorrentes, todas as empresas que atuam na mesma área geográfica que a sua, e buscam também satisfazer as necessidades de seus clientes. É importante conhecer os concorrentes em relação a, participação, no volume de vendas em relação ao total estimado (atual e futuro), conceito da imagem junto aos fornecedores, clientes e instituições financeiras, políticas comerciais, preço, prazo de pagamento, prazo de entrega, canais de distribuição; produto suas características e benefícios. (SEBRAE - Orientação para Crédito, 2000).

2.2.5.3 Mercado

Mercado é a relação entre a oferta e a procura. O empresário deve buscar informações que lhe ajudem a compreender o melhor possível os seguintes componentes do mercado: consumidor, concorrentes e fornecedores. (SEBRAE - Orientação para Crédito, 2000).

Produto: é o bem ou serviço que a empresa deseja vender no mercado, cujas características e benefícios satisfaçam as necessidades dos clientes/consumidores.

Preço: Valor de um bem ou serviço, capaz de cobrir custos totais e expectativa de lucro. O preço tem que estar de acordo com o valor que os consumidores/clientes estão dispostos a pagar e os valores praticados pelos concorrentes no mercado.

Ponto de Venda: é o local ou forma de distribuição que a empresa mantém para disponibilizar aos clientes/consumidores seus produtos no mercado.

Promoção: São os esforços de comunicação para incentivar as vendas, predispondo o consumidor a compra de um bem ou serviço, visando a satisfação das suas necessidades.

2.2.5.4 Consumidor

São as pessoas ou organizações (clientes) que para satisfazer as suas necessidades, compram bens ou serviços que uma empresa ou pessoa vende. Para que possamos caracterizar nossos clientes, devemos levar em consideração as seguintes descrições:

- Descrição demográfica: auxilia na definição do perfil estatístico do público alvo;
- Descrição Geográfica: a região que se pretende atender;
- Descrição psicológica: as atividades que os indivíduos fazem e como usufruem o tempo livre; os interesses, o que é importante, as opiniões o que pensam.
- Descrição dos fatores decisivos para a compra: quais fatores que levam o cliente a tomar decisão? Preço? Prazo de pagamento? Descontos? Qualidade? Embalagem? Local de compra? Garantia? (SEBRAE - orientação para Crédito, 2000).

2.2.5.5 Fornecedores

É necessário determinar quais são os seus principais fornecedores, quais as suas características e de que maneira elas podem afetar o seu negócio. É considerado fornecedor, não somente aquele de quem se compra matéria prima ou

mercadorias, mas também, todos aqueles que fornecem os insumos requeridos ao funcionamento do negócio, tais como: mão-de-obra, energia elétrica, serviços de terceiros, etc.

2.2.5.6 Vantagens competitivas

A grande vantagem conforme divulgado pelo Sebrae –biblioteca on-line nos programas de fidelização é permitir a identificação do cliente em cada ponto de contato dele com nossa empresa, conhecendo seus hábitos individuais. Isso possibilita promover ações específicas que atendam a suas expectativas. À estratégia definida de relacionamento com os clientes, que, por sua vez, deve estar alinhada aos objetivos do negócio da empresa.

2.2.5.7 Controladoria

Sistemas de informações gerenciais, que abrange diversos setores empresariais, cumprem um papel importante as empresa, para o fortalecimento e desenvolvimento, implantação e atuação de projetos.

Segundo Catelli, (2001, p. 344), expõe que:

A controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informações.

O autor trouxe uma visão abrangente expondo que o gerenciamento de todo o processo consiste numa divisão de tarefas, ou seja, a priori é necessária que exponha a questão relativa à liderança das tarefas e a segunda a maneira como administrar todo o processo gerencial.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 DESCRIÇÃO

Este item apresentará a metodologia utilizada, as etapas do trabalho e relevância do estudo e suas delimitações.

Estudo de Campo:

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

Baseada em análise da literatura já publicada. A teoria foi usada para conceituar e dar sustentação ao desenvolvimento da pesquisa.

3.1.2 Pesquisa quantitativa

A pesquisa será quantitativa, visto que o enfoque foi obter dados passíveis de comparações e análises.

3.1.3 Pesquisa qualitativa

A pesquisa visa demonstrar como são tratados os procedimentos, sua aplicabilidade e recepção.

3.1.4 Entrevistas

O questionário foi aplicado às empresas do município de Mafra, conforme questionário em anexo;

3.1.5 Documentação

Livros, revistas, jornais, informativos, exemplares;

3.1.6 Delimitação da amostra

Aleatória Simples:

O processo de coleta de dados por amostragem aleatória simples equivale a um sorteio lotérico. Nesta técnica, a unidade da população de pesquisa possui a mesma probabilidade de ser selecionada. Trata-se de um sorteio. Utilizar-se-á uma listagem de empresas associadas a Câmara de Dirigentes Lojistas de Mafra e Rio Negro, se limitando as empresas de Mafra e Rio Negro.

3.1.7 Universo

Empresas do Comércio Varejista dos municípios de Mafra e Rio Negro.

4 DESENVOLVIMENTO

O estudo a seguir tem por objetivo demonstrar sobre o contexto incidente nas relações de riscos oriundas das vendas. Primeiramente foi realizada uma pesquisa teórica sobre os itens relativos a prática comercial e suas ramificações. Em seguida definimos nosso público alvo neste sentido foram pesquisadas as empresas associadas a Câmara de Dirigentes Lojistas de Mafra e Rio Negro.

A seguir foi definido o questionário, e aplicado às empresas através de malote lojista (mala direta) onde depois de respondido eram enviados via fax ou encaminhados à entidade. A pesquisa foi elaborada no período de janeiro a março de 2008.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS

A análise consiste na avaliação dos objetivos propostos ao estudo, observando as hipóteses existentes ou não. Também consiste em avaliar o comportamento empresarial dos fatores existentes nas relações de consumo na venda a prazo.

Considerando todas as alternativas podemos transcrever o que segue, sob a análise de crédito formatada ao segmento varejista, avaliando as repercussões de risco, política e mecanismos incidentes a venda a prazo.

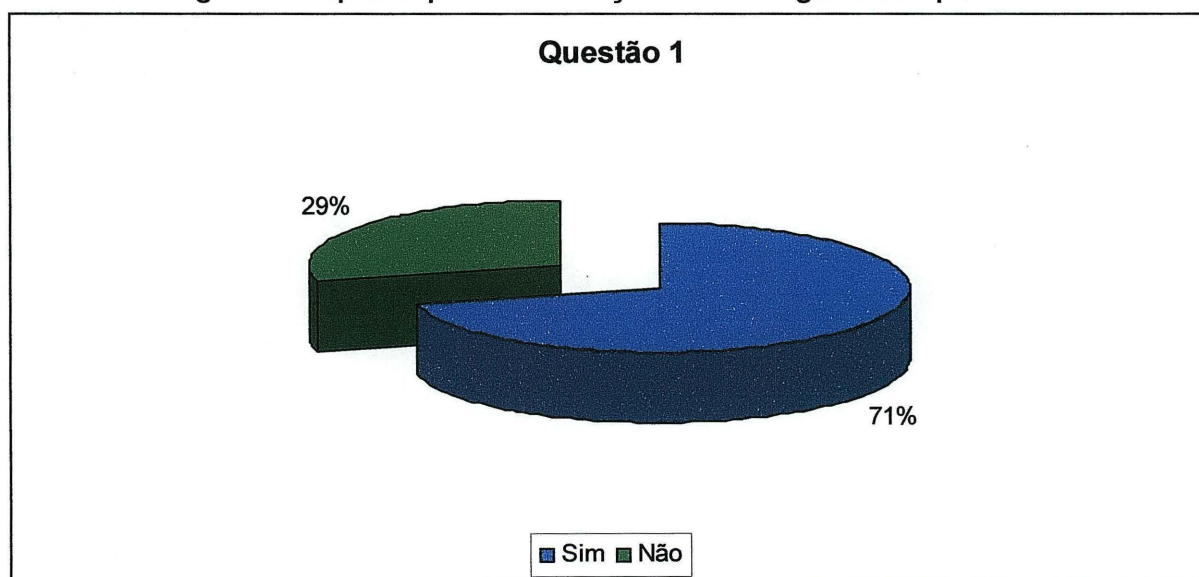
Foi enviado um total de 100 questionários, através de um malote lojista (mala direta), obtendo um retorno de 14 questionários respondidos. O perfil para pesquisa foram os proprietários e gerentes de empresas lojistas. As empresas foram selecionadas através de um cadastro emitido pela entidade CDL, que representa os lojistas no âmbito dos municípios de Mafra e Rio Negro.

As empresas selecionadas foram as do segmento lojista (vestuário, calçados, moveis e eletro-eletrônicos).

Tabela 1 – O planejamento das vendas a prazo, é condizente com a estratégia da empresa para a obtenção de vantagens competitivas?

Descrição	Nº.	%
Sim	10	71%
Não	4	29%
TOTAL	14	100%

Figura 1 – Demonstrativo sobre o planejamento das vendas a prazo, é condizente com a estratégia da empresa para a obtenção de vantagens competitivas?

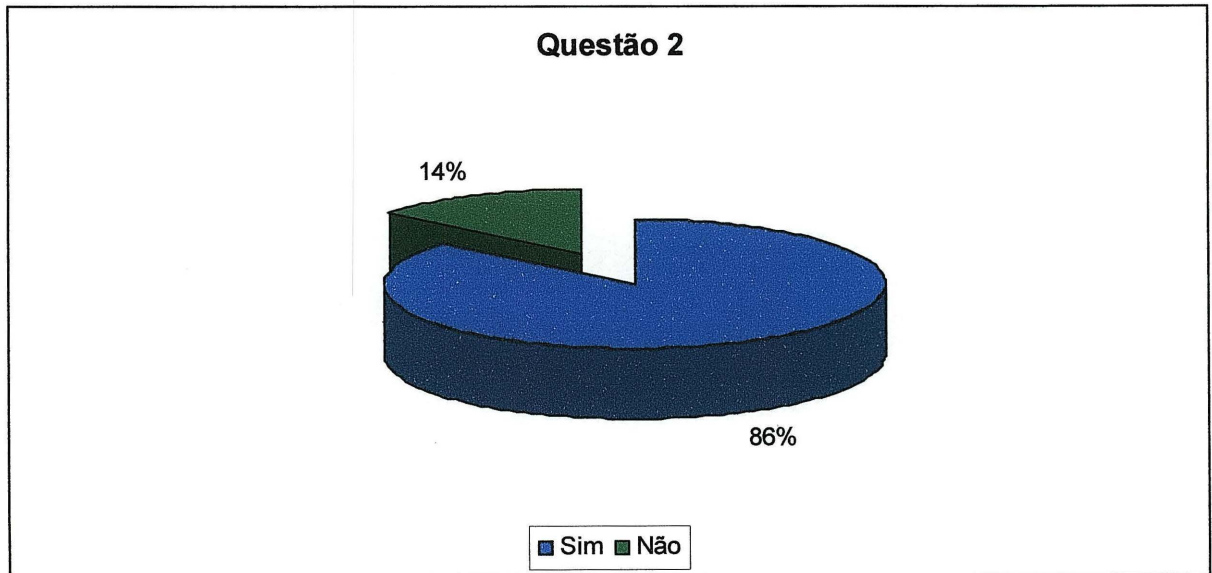


Entre as empresas pesquisadas, ao perguntar sobre o planejamento das vendas a prazo, e se as mesmas eram condizentes com a estratégia adotada pela empresa para obtenção de vantagem competitiva, 71% das empresas responderam que sim e 29% responderam não. Isso demonstra um resultado de que a empresa consegue executar com êxito seu planejamento estratégico, um ponto forte para as empresas.

Tabela 2 – A empresa utiliza algum sistema de orçamento “caixa” ou “operacional”?

	Descrição	Nº.	%
Sim		12	86%
Não		2	14%
	TOTAL	14	100%

Figura 2 – A empresa utiliza algum sistema de orçamento “caixa” ou “operacional”?

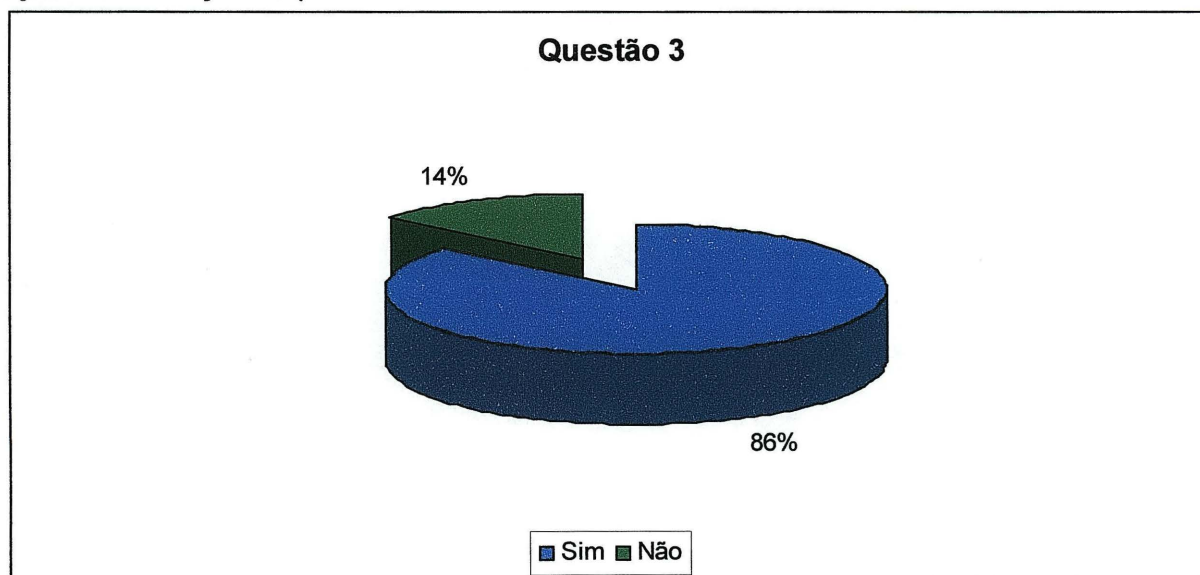


Ao perguntar as empresas se utilizam algum sistema de orçamento de caixa ou operacional, 14% responderam sim e 86% responderam não. Um resultado preocupante observando que a utilização de um sistema de controle é fundamental e vital para a empresa. Este índice demonstra a necessidade de trabalhar junto as empresas sobre a utilização de ferramentas para gestão gerencial.

Tabela 3 – Existe divergência entre a estratégia apresentada pela empresa de seu plano de ação e a execução na prática?

Descrição	Nº.	%
Sim	12	86%
Não	2	14%
TOTAL	14	100%

Figura 3 – Existe divergência entre a estratégia apresentada pela empresa de seu plano de ação e a execução na prática?

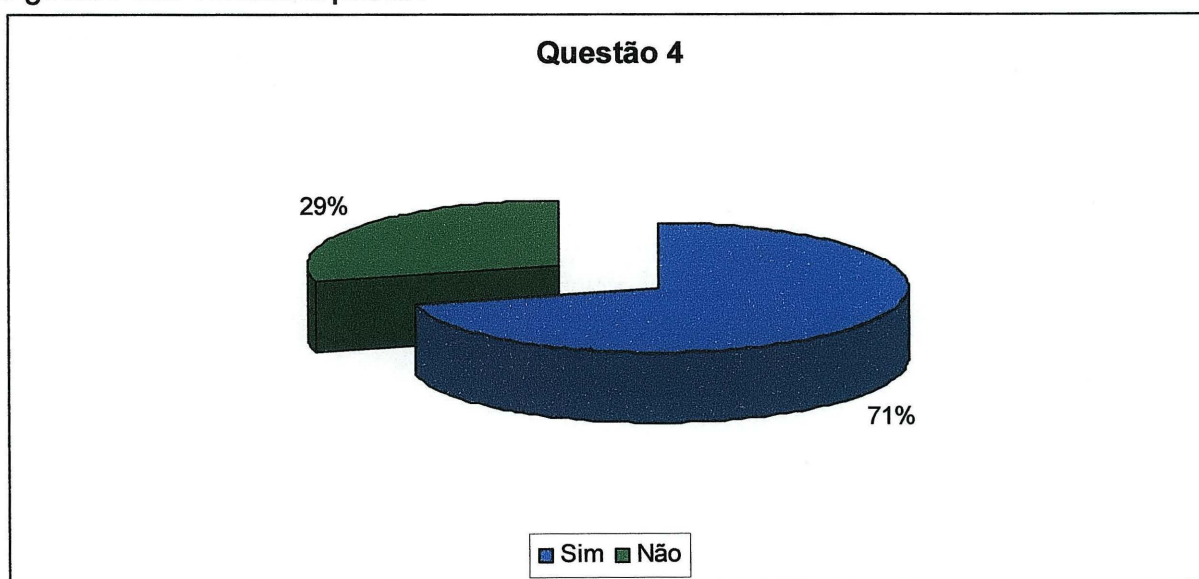


A pesquisa apurou que 14% das empresas pesquisadas encontram divergência entre a estratégia apresentada pela empresa e seu plano de ação e a execução na prática. Mas 86% das empresas responderam não encontrar divergência. O maior risco incidente neste aspecto, está no fato das metas da empresa não estarem condizentes a realidade do mercado em que trabalha. Considerando os 14% que responderam encontrar divergência, um grande risco pode estar associado ao fato da empresa estar imaginando uma forma de trabalho para atingir seu resultado, e na prática não estar conseguindo atingir a meta em face a fatores temporários ou permanentes na atividade econômica, como por exemplo: concorrência, preço, mercado, etc.

Tabela 4 – Existe um sistema de informação que dá suporte ao processo de decisão e gestão das vendas a prazo?

Descrição	Nº.	%
Sim	10	71%
Não	4	29%
TOTAL	14	100%

Figura 4 – Existe um sistema de informação que dá suporte ao processo de decisão e gestão das vendas a prazo?



Entre as empresas pesquisadas pode-se observar que 71% utilizam um sistema de informação que dá suporte nas decisões e na gestão das vendas a prazo, e 29% um índice alto comparado com o número de empresas não dispõe de um sistema de informação.

Considerando em função do processo das mudanças aceleradas, principalmente no que diz respeito a informatização, um bom sistema de informação é um fator bastante preponderante para se obter um resultado positivo nas tomadas de decisões, o que demonstra em nossa pesquisa que muitas empresas ainda encontram-se despreparadas para estas mudanças, representando um ponto fraco para as empresas.

Tabela 5 – A empresa dispõe de um “sistema” ou “profissional”, para administrar as saídas e o recebimentos das vendas?

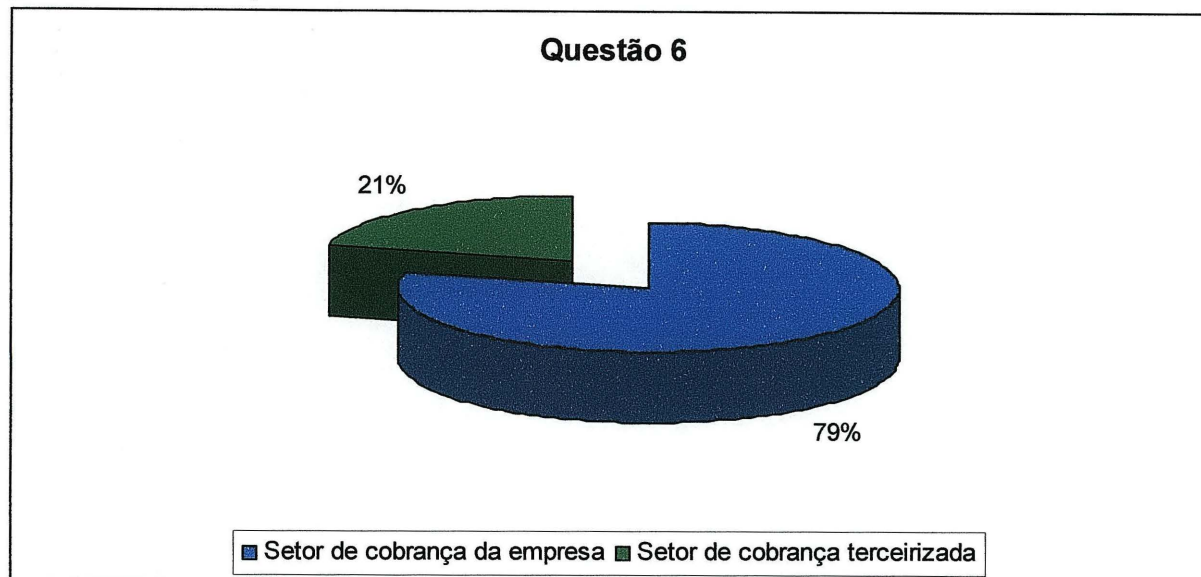
Descrição	Nº.	%
Sim	14	100%
Não	0	0%
TOTAL	14	100%

O gerenciamento das empresas por profissionais departamentalizados, também é um fator importante para as empresas. Neste aspecto, verificou-se que entre as empresas pesquisadas 100% delas dispõe de profissional para administrar as saídas e o recebimento das vendas, o que representa um ponto positivo as empresas.

Tabela 6 – Em caso de inadimplência, qual a forma utilizada pela empresa para gerenciar este departamento?

Descrição	Nº.	%
Setor de cobrança da empresa	11	79%
Setor de cobrança terceirizada	3	21%
TOTAL	14	100%

Figura 5 – Em caso de inadimplência, qual a forma utilizada pela empresa para gerenciar este departamento?



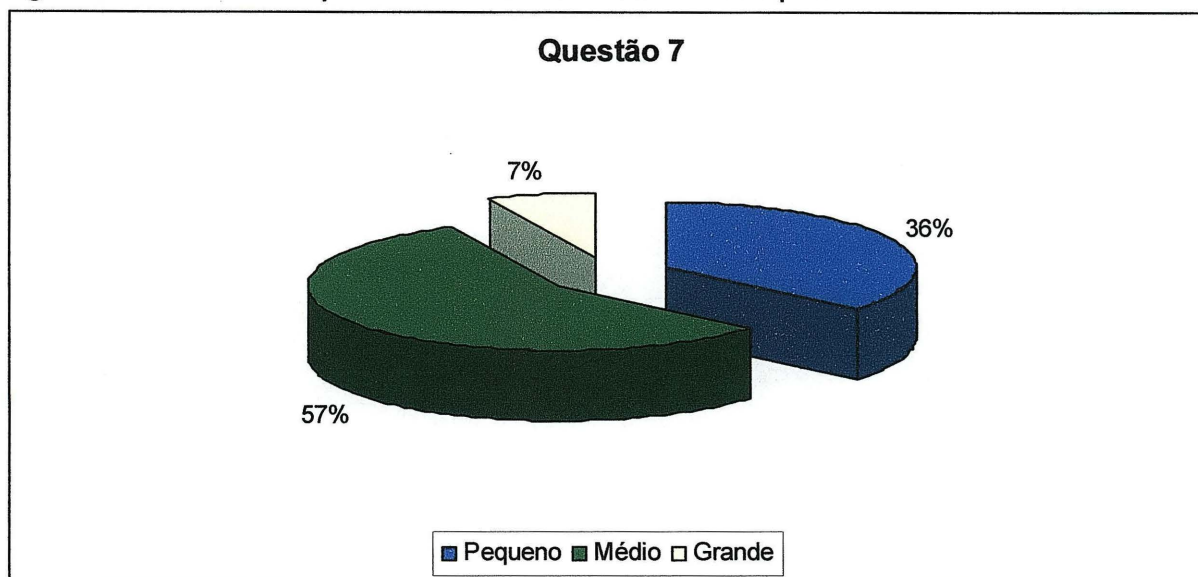
A inadimplência é um dos fatores que atinge todos os setores empresariais, em especial ao comércio que atende um público consumidor final na sua maioria.

O crédito é fornecido apenas a clientes de boa qualidade creditícia. Mas isso não assegura que não haverá risco. O importante é saber mensurar este risco, ajustando as possibilidades. Neste sentido buscamos obter informações de quais as formas que as empresas utilizam para gerenciar este departamento. Obtivemos o seguinte resultado: 79% responderam que gerenciam pelo próprio setor de cobrança da empresa e 21% por empresas terceirizadas.

Tabela 7 – Como a empresa avalia o risco da venda a prazo?

Descrição	Nº.	%
Pequeno	5	36%
Médio	8	57%
Grande	1	7%
TOTAL	14	100%

Figura 6 – Como a empresa avalia o risco da venda a prazo?



O comerciante ao conceder crédito, aceita correr o risco por confiar no cliente. No entanto, é evidente a importância de criar alternativas diferenciadas as necessidades financeiras dos clientes, propiciando geração de lucro ou movimentar um número maior de mercadorias.

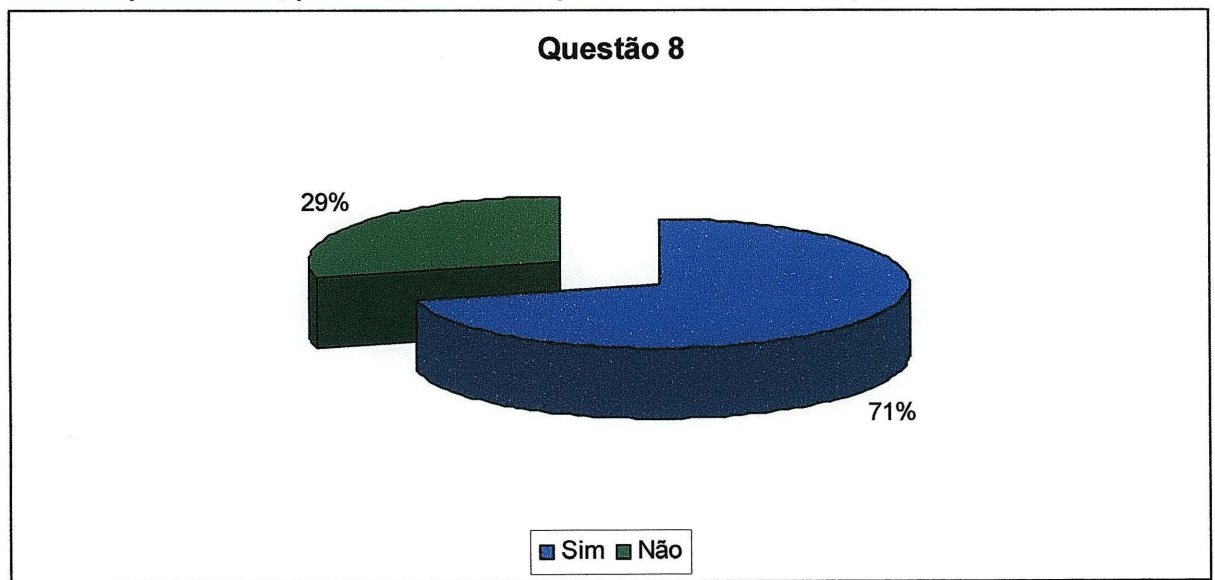
A empresa para delinear seus atos administrativos e financeiros é necessário verificar o posicionamento de seu negócio em que fase de risco de encontra. Risco baixo é considerável tolerável, uma vez que consegue suprir as intempéries da atividade, o risco médio pode começar a prejudicar a saúde financeira da empresa e o risco alto esta comprometendo o negócio, tanto no âmbito administrativo quanto financeiro.

Ao perguntar as empresas sobre como a empresa avalia o risco de vender à prazo, obteve-se uma estrutura do ponto de vista empresarial com o seguinte aspecto: 36% responderam que representa um risco pequeno porte, 57% responderam representar um risco médio porte, e 7% responderam que representa um risco de grande porte.

Tabela 8 – A empresa considera que se houvesse a utilização de um orçamento de caixa e operacional, poder aferir antecipadamente seu comprometimento financeiro:

Descrição	Nº.	%
Sim	10	71%
Não	4	29%
TOTAL	14	100%

Figura 7 – A empresa considera que se houvesse a utilização de um orçamento de caixa e operacional, poder aferir antecipadamente seu comprometimento financeiro:



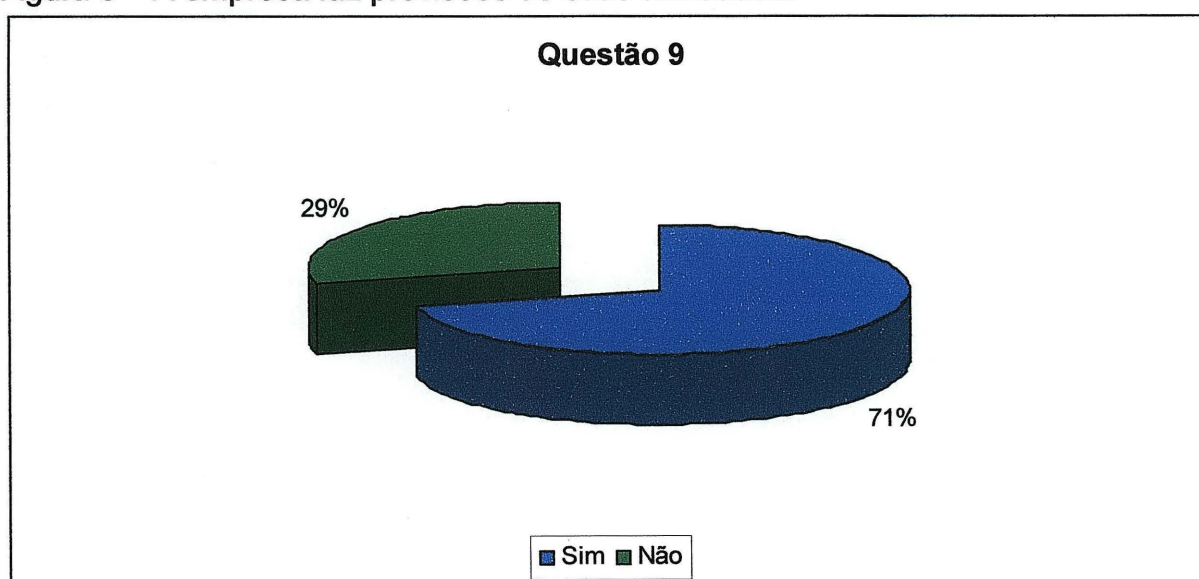
O nível de comprometimento financeiro da empresa é um fator muito importante a ser avaliado pela empresa. As empresas costumam trabalhar com altas taxas de juros, o que prejudica em muito a saúde financeira da empresa. Quanto mais negligente for à administração e a política financeira da empresa pior será o resultado da política de crédito das empresas.

Ao verificar junto as empresas pesquisadas sobre a utilização de um orçamento de caixa operacional, como alternativa para verificar o comprometimento financeiro da empresa, obteve-se o seguinte resultado: 71% das empresas concordaram com a utilização do orçamento de caixa operacional e 29% não consideram este como uma alternativa salutar.

Tabela 9 – A empresa faz previsões de suas atividades:

Descrição	Nº.	%
Sim	10	71%
Não	4	29%
TOTAL	14	100%

Figura 8 – A empresa faz previsões de suas atividades:



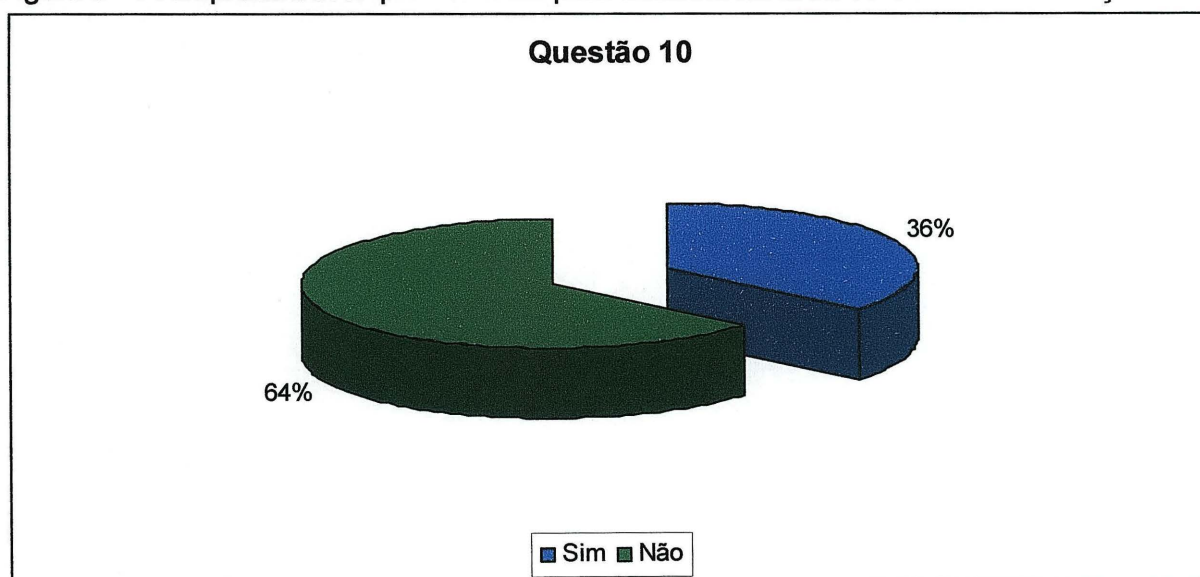
Um item considerado por profissionais da área gerencial e administrativa, são as previsões de atividades. Este fator tem grande parcela de responsabilidade em se conseguir atingir as metas que a empresa se propõe a alcançar.

Ao relatar este item às empresas, obtiveram-se o seguinte resultado, 71% das empresas responderam que a empresa faz previsões de suas atividades, mas 29% responderam que não. O que representa um ponto fraco na administração gerencial da empresa.

Tabela 10 – A empresa busca profissionais para atuarem na área de crédito e cobrança?

Descrição	Nº	%
Sim	5	36%
Não	9	64%
TOTAL	14	100%

Figura 9 – A empresa busca profissionais para atuarem na área de crédito e cobrança?

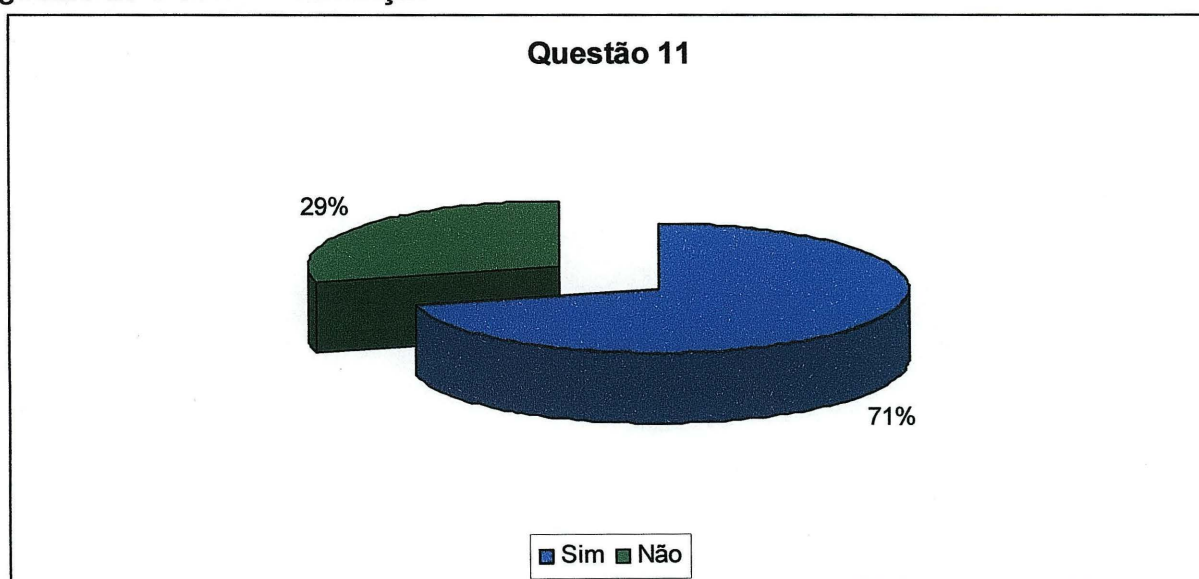


Apoiar a qualificação de profissionais qualificados para atuarem nas empresas é muito importante. Cabe a sociedade preparar e os profissionais de especializarem para atender a demanda de mercado com currículo apropriado e qualificado. Neste sentido entre as empresas pesquisadas observou-se que 36% das empresas buscam profissionais habilitados para executarem tarefa de crédito e cobrança, mas 64% não buscam profissionais com qualificações para este segmento.

Tabela 11 – A empresa proporciona capacitação a seus funcionários da área de gestão de crédito e cobrança?

Descrição	Nº.	%
Sim	10	71%
Não	4	29%
TOTAL	14	100%

Figura 10 – A empresa proporciona capacitação a seus funcionários da área de gestão de crédito e cobrança?



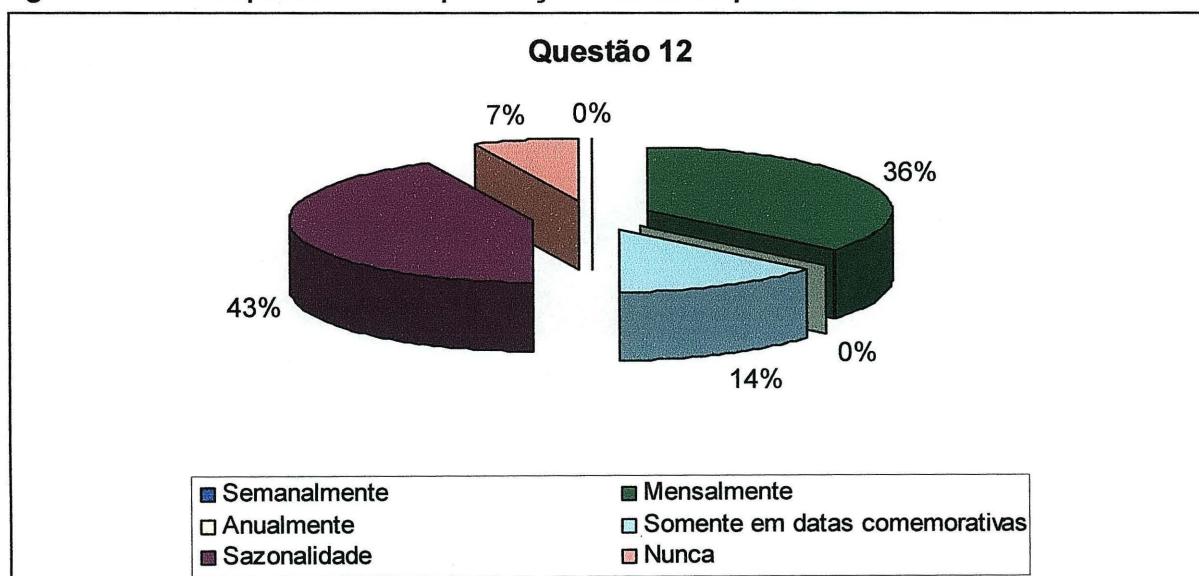
A concessão de crédito, nos últimos anos, tem sido um dos principais componentes do crescimento padrão de vida dos consumidores, para tanto é fato evidenciar que capacitar os funcionários para cenário é muito importante. Conforme pesquisa pode-se verificar que 71% das empresas pesquisadas fazem investimentos em capacitação para os funcionários da área de gestão de crédito e cobrança, sendo que 29% das empresas pesquisadas afirmaram não investir neste segmento de qualificação.

Tabela 12 – A empresa realiza promoções de seus produtos:

Descrição	Nº.	%
Semanalmente	0	0%
Mensalmente	5	36%
Anualmente	0	0%
Somente em datas comemorativas	2	14%
Sazonalidade	6	43%
Nunca	1	7%
TOTAL	14	100%

Obs. Neste item era possível mais de uma resposta alternativa por empresa.

Figura 11 – A empresa realiza promoções de seus produtos:



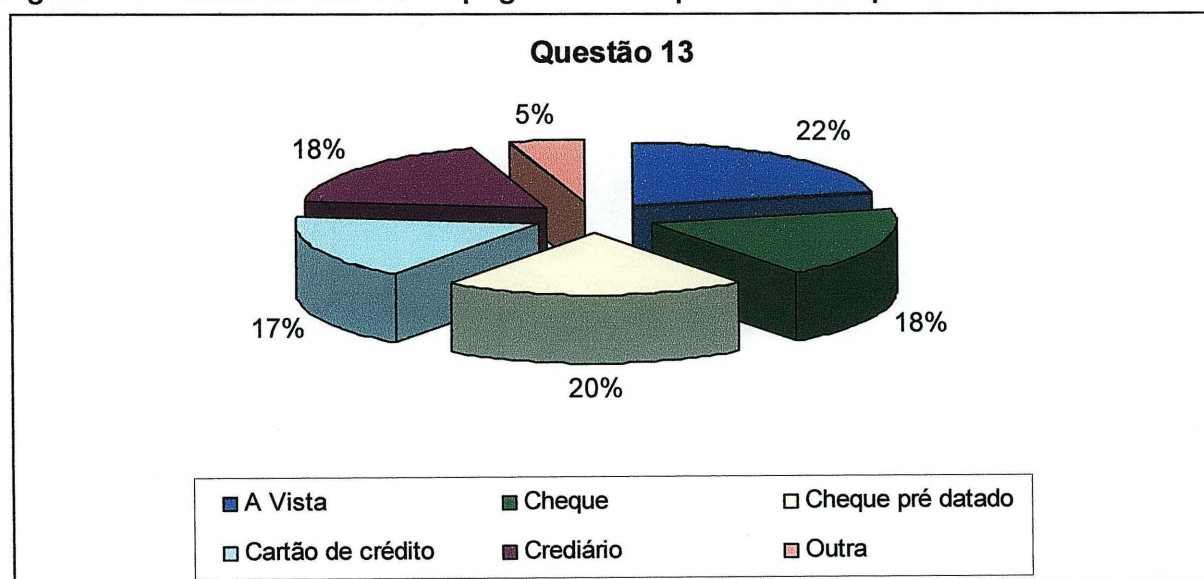
Onde o dinheiro circula todos ganham, e onde isso não ocorre todos perdem, este sendo o princípio básico da economia, demonstra que é importante em momentos ocasionais fazer girar e movimentar dinheiro. Verificando sobre a ótica de girar e movimentar dinheiro através de promoções, forma bastante comum no comércio podemos observar que 14% das empresas pesquisadas fazem promoções somente em datas comemorativas, 36% mensalmente, 43% em épocas de sazonalidade e 7% responderam não fazer promoções.

Tabela 13 – Quais as formas de pagamento disponibilizadas para o consumidor?

Descrição	Nº.	%
A vista	13	93%
Cheque	11	79%
Cheque pré-datado	12	86%
Cartão de crédito	10	71%
Crediário	11	79%
Outra	3	21%
TOTAL	60	429%

Obs. Neste item era possível mais de uma resposta alternativa por empresa

Figura 12 – Quais as formas de pagamento disponibilizadas para o consumidor?



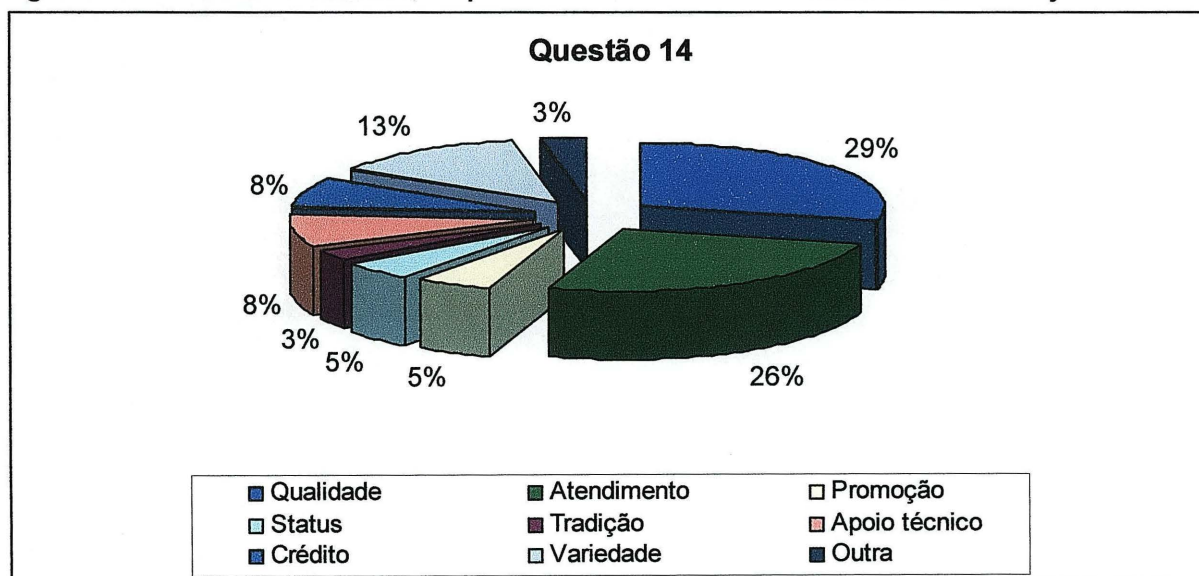
As formas de pagamento são muito importantes dentro da gestão de risco do negócio, motivo pelo qual deve ser observado as diretrizes incidentes ao fato. Entre as empresas pesquisadas podemos verificar que 17% utilizam o cartão de crédito como modalidade de pagamento, 18% o crediário e o cheque, 20% cheque pré-datado e 22% a vista. Neste item pode-se verificar que o cartão de crédito tomou conta do mercado, o que pode ser explicado em face a uma venda mais segura garantida pelas financeiras de bancos apesar de contar com uma taxa administrativa mais alta.

Tabela 14 – No seu entender, o que o consumidor mais valoriza na sua loja?

Descrição	Nº.	%
Qualidade	11	79%
Atendimento	10	71%
Promoção	2	14%
Status	2	14%
Tradição	1	7%
Apoio técnico	3	21%
Crédito	3	21%
Variedade	5	36%
Outra	1	7%
TOTAL	38	594%

Obs. Neste item era possível mais de uma resposta alternativa por empresa

Figura 13 – No seu entender, o que o consumidor mais valoriza na sua loja?



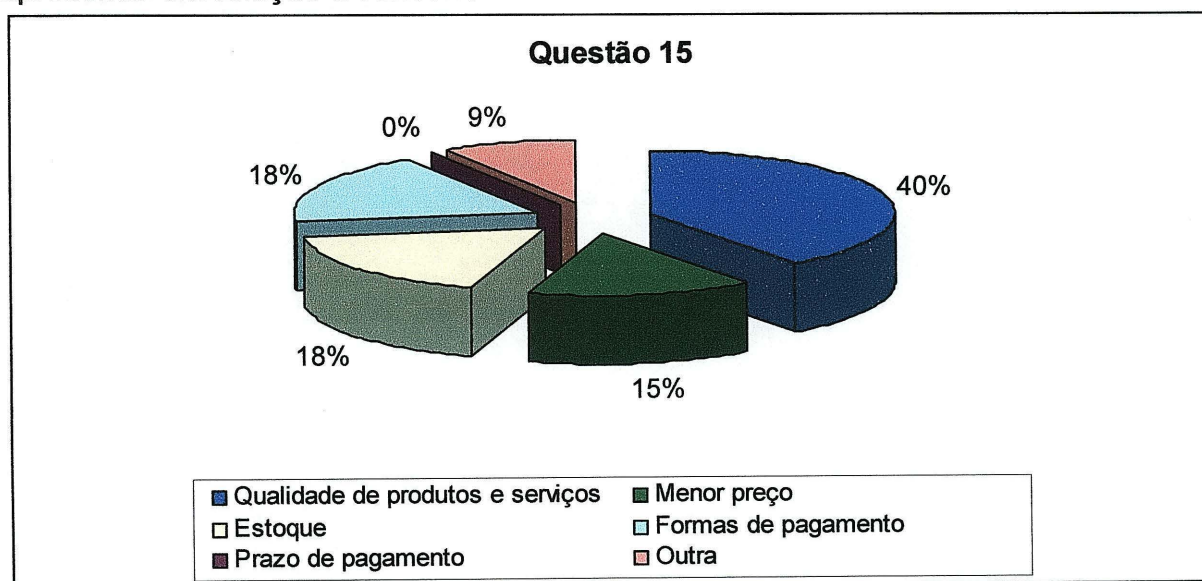
A imagem que se transfere para fora da empresa é bem interessante ser verificada, e ao questionar o que os consumidores relatam ao comerciante como ponto forte, podemos observar que 29% relatam que a qualidade, 26% atendimento, 13% variedade, 8% apoio técnico e crédito 5% status e promoção. É evidente que qualidade e atendimento são fatores importantes para os consumidores e para tanto devem ser avaliados e geridos de forma bem aferida, inibindo desgastes desnecessários com falta de qualificação no atendimento e padronizando uma gestão de qualidade.

Tabela 15 – Das vantagens competitivas listadas abaixo, qual a sua empresa apresenta em relação à concorrência:

Descrição	Nº.	%
Qualidade de produtos e serviços	13	93%
Menor preço	5	36%
Estoque	6	43%
Formas de pagamento	6	43%
Prazo de pagamento	0	0%
Outra	3	21%
TOTAL	33	236%

Obs. Neste item era possível mais de uma resposta alternativa por empresa

Figura 14 – Das vantagens competitivas listadas abaixo, qual a sua empresa apresenta em relação à concorrência:

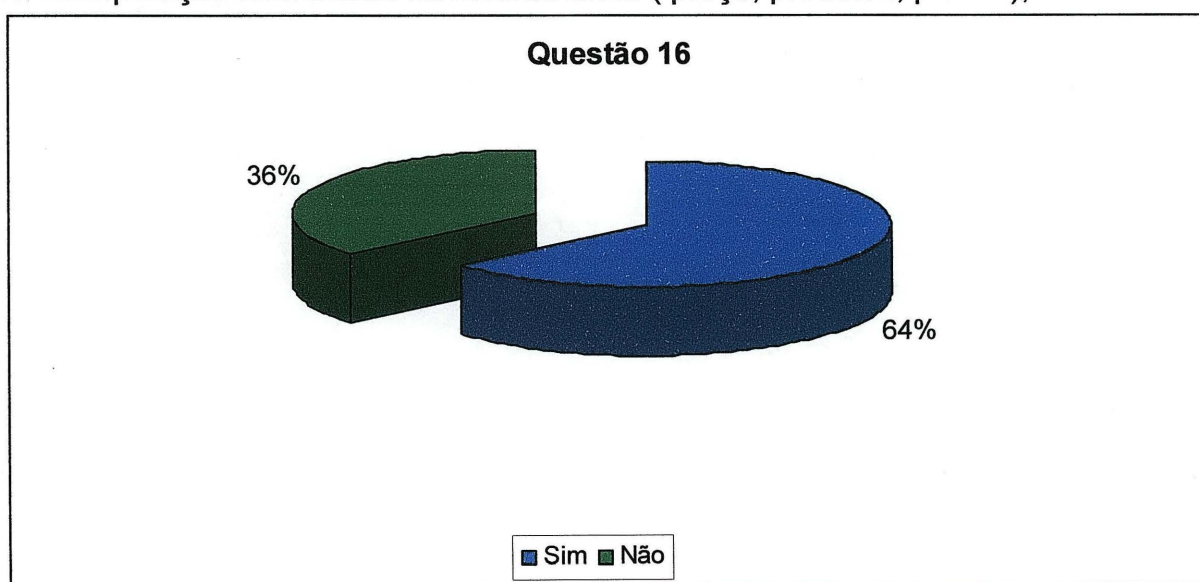


Os fatores fortes da empresa são importantes serem medidos e geridos de forma celebre, com comprometimento e fidelização. Entre as vantagens apresentadas pelas empresas pesquisadas em relação a concorrência podemos verificar que a qualidade de produtos e serviços apresentou 40%, 15% menor preço e 18% estoque e formas de pagamento.

Tabela 16 – A empresa realiza uma comparação do desempenho de sua empresa em comparação com outras da mesma área. (preço, produtos, prazos)

Descrição	Nº.	%
Sim	9	64%
Não	5	36%
TOTAL	14	100%

Figura 15 – A empresa realiza uma comparação do desempenho de sua empresa em comparação com outras da mesma área. (preço, produtos, prazos);



Valorizar a usabilidade de dados geridos pela empresa são fatores determinantes no processo administrativo. Entre as empresas pesquisadas 64% utilizam fazer comparações de desempenho, sendo que 36% relatam não realizar.

Identificar e explorar os pontos de dados da empresa dá uma margem de competitividade às empresas que sabem utilizar-se deste fator.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÃO

CONCLUSÃO

Este estudo baseou-se numa pesquisa formulada as empresas do setor do comércio varejista e através do qual se apurou os respectivos dados afim de verificar a utilização e aplicabilidade de processos de gestão de risco em relação as vendas formuladas pelo setor do comércio.

Incidu um estudo de acompanhamento do mercado no que tange a necessidade de dispor de alternativas de pagamentos diferenciados ao mercado consumidor, comportamento junto a concorrência, fatores competitivos e envolvimento no mercado.

Relevante e de cunho exploratório, com embasamento de dar maior conhecimento de causa e seus respectivos efeitos o estudo propôs observar as relações de consumo e suas vertentes podendo então concluir o estudo conforme exposto abaixo.

Ao reportar as empresas se existe divergência entre a estratégia apresentada pela empresa de seu plano de ação e a execução na prática, causou surpresa verificar que 86% das empresas confirmaram haver divergência. Assim como também se observou que 86% das empresas utilizam um sistema de caixa ou operacional para dar suporte à empresa.

Das empresas pesquisadas 100% dispõem de um “sistema” ou “profissional”, para administrar as saídas e os recebimentos das vendas, o que é muito importante para a empresa, dá uma margem de confiabilidade de gerenciamento de processo muito superior, inibi erros ou falhas.

Outro item a salientar na pesquisa é que 71% das empresas fazem previsões de suas atividades, o que resulta em aferir e evitar gastos desnecessários.

As formas de pagamento são muito importantes dentro da gestão de risco do negócio, motivo pelo qual devem ser observadas as diretrizes incidentes ao fato. Entre as empresas pesquisadas podemos verificar que 17% utilizam o cartão de crédito como modalidade de pagamento, 18% o crediário e o cheque, 20% cheque pré-datado e 22% a vista. Neste item pode-se verificar que o cartão de crédito tomou

conta do mercado, o que pode ser explicado em face de uma venda mais segura garantida pelas financeiras de bancos apesar de contar com uma taxa administrativa mais alta.

Formas de pagamento a prazo através de cheque, cartões e crediário, como facilitador de condições de vendas a prazo ficaram nítidas ao realizarmos esta pesquisa. Algumas informações apresentadas não permitiram chegar com clareza a uma lógica, até pelo fato do assunto abordado ser bastante complexo e variar de acordo com normas e atitudes individuais de cada empresa.

Entre as empresas pesquisadas, ao perguntar sobre o planejamento das vendas a prazo, e se as mesmas eram condizentes com a estratégia adotada pela empresa para obtenção de vantagem competitiva, 71% das empresas responderam que sim e 29% responderam não. Isso demonstra um resultado de que a empresa consegue executar com êxito seu planejamento estratégico, um ponto forte para as empresas.

O comerciante ao conceder crédito, aceita correr o risco por confiar no cliente. No entanto, é evidente a importância de criar alternativas diferenciadas as necessidades financeiras dos clientes, propiciando geração de lucro ou movimentar um número maior de mercadorias.

Verificou-se que um dos riscos está nas empresas apresentarem um risco médio, sobre vender a prazo, o que significa dizer que a empresa está comprometendo sua saúde financeira e até administrativa, uma vez que considera um nível médio o risco de não receber, estar efetuando uma venda ruim, comprometendo seu capital de giro e viabilização da continuidade de seu negócio.

Também se observou que as promoções, bem como as formas de pagamento como uma estratégia de mercado utilizado pelo comércio são uma forma de aumentar o giro de mercadorias e serviços, e conseqüentemente as vendas.

De forma sucinta e objetiva obtivemos respostas que proporcionaram avaliar o grau de conhecimento das empresas com relação às vendas, sua margem de segurança e risco, bem como avaliar o comprometimento futuro e o risco.

Verificando sobre meios de gerir as informações que dispõe como gestores para análise e redução de risco de crédito, a maioria das empresas utilizam algum sistema de controle de caixa, relatórios de vendas ou outro para o gerenciamento do mercado para a gestão de análise.

Um fator verificado na pesquisa foi observar que as empresas buscam capacitar seus colaboradores na área de gestão de crédito e cobrança, mas por sua vez não buscam profissionais com perfil definido para esta área.

Os fatores fortes da empresa são importantes serem medidos e geridos de forma celebre, com comprometimento e fidelização. Entre as vantagens apresentadas pelas empresas pesquisadas em relação à concorrência podemos verificar que 40% responderem a qualidade de produtos e serviços, 15% menor preço e 18% estoque e formas de pagamento.

O risco da imagem da empresa foi um item observado na pesquisa apresentando que ao questionar o que os consumidores relatam ao comerciante como ponto forte, podemos observar que 29% relatam que a qualidade, 26% atendimento, 13% variedade, 8% apoio técnico e credito 5% status e promoção. É evidente que qualidade e atendimento são fatores importantes para os consumidores e para tanto devem ser avaliados e geridos de forma bem aferida, inibindo desgastes desnecessários com falta de qualificação no atendimento e padronizando uma gestão de qualidade.

Observando em linhas gerais pode se observar que as empresas de Mafra e Rio negro apresentaram uma fragilidade com relação a dispor de uma estrutura de gerenciamento de risco de crédito. Esta afirmação pode ser confirmada, observando os seguintes itens: consideram que existe divergência entre a estratégia da empresa e a execução, 29% das empresas pesquisadas não fazem previsões de suas atividades, e 36% não investem em profissional qualificado para a área e 29% não investem em qualificação.

Aproveitando o conhecimento adquirido com este estudo, observou-se que a incidência de erro em relações comerciais mal formuladas na maioria das vezes está em não acompanhar os objetivos e tão pouco planejar metas.

É imprescindível destacar que todo o esforço deve estar focalizado nas ações diárias das atividades, e que por mais severas que sejam as medidas cautelares, jamais se deve esquecer da necessidade de profissionais aptos para administrar estas informações e regras junto aos clientes.

RECOMENDAÇÃO

O estudo proposto versou sobre as diversas faces incidentes na gestão de risco nas vendas no comércio varejista.

Entretanto, cabe ressaltar como primordial nas relações comerciais de vendas, alguns itens conforme abaixo descritos:

– É inevitável estruturar um sistema de controle, que contenha os dados e documentos de identificação do cliente;

– **RISCO LEGAL:**

- Conhecer as Leis que versam sobre as relações de consumo (Código Civil Brasileiro, Código Comercial, Código de Defesa do Consumidor), assim também a Lei do Cheque e o Sistema Financeiro Nacional.

– **RISCO DE CRÉDITO:**

- Realizar uma escoragem de dados comportamentais do cliente, através de dados específicos para este fim;
- Controle de saídas e entradas de vendas;

– **RISCO GERENCIAL:**

- Conhecimento sobre ferramentas gerenciais como caixa;
- Investimento em profissionais qualificados;
- Investimento em qualificação e capacitação;
- Análise de mercado;
- Sistema de informação;
- Utilizar orçamentos;

– **RISCO DE MARKETING:**

- Conhecimento sobre o público consumidor e sobre a concorrência.

Enfim, todo o processo permite avaliar, planejar e estruturar um novo perfil a fim de verificar se a empresa comporta dispor de vendas com recebimentos futuros, evitando um comprometimento da empresa e sua desestabilização financeira.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. SILVA, César Augusto Tiburcio. **Administração do capital de giro**: 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO CENTRAL BRASILEIRO: Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 05 maio 2006.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: Promulgada em 05 de outubro de 1988, Atualizada ata a Emenda Constitucional n. 45 de 8/12/2004, acompanhada de notas remissivas e dos textos integrais das Emendas Constitucionais e das Emendas Constitucionais de revisão. 35.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. Define a letra de câmbio e a nota promissória e regula as Operações Cambiais. **Decreto n. 2.044, de 31 de dezembro de 1908**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1900-1909/D2044.htm>. Acesso em: 06 ago. 2006.

_____. **Código Defesa do Consumidor**: Lei: 8.078 de 11 de setembro de 1990. São Paulo: Atlas.

_____. **Código Civil**: Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. São Paulo, Atlas, 2003.

BULGARELLI, Waldirio. Títulos de crédito. São Paulo: Atlas, 1987.

CAOQUETTE, Jonh B. Edward I. ALTMAN, Paul Narauanan. **Gestão de risco de crédito**: o próximo desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2000.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem gestão econômica. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CONSUMIDOR BRASIL: Disponível em: <<http://www.consumidorbrasil.com.Br/consumidorbrasil/textos/ebomsaber/crediário>>. Acesso em: 05 ago. 2006.

CONTABILIDADE GERENCIAL. Disponível em: <http://www.sefaz.es.gov.br/publicacoes/arquivos/publicacao_10.pdf>. Acesso em 05 ago. 2007.

GESTÃO DE RISCO. Disponível em: <<http://www.escriorioonline.com/webnews>>. Acesso em: 09 jul. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GUIMARO JUNIOR, Orlando. **Advogado militante em Piracicaba – SP**. Disponível em: <<http://www.escriitoronline.com/webnews>>. Acesso em: 23 jul. 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas. 1999.

MARCONDES, Marcio. **Crédito próprio é negócio do varejo?** Disponível em: <http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=18993>. Acesso em: 23 jul. 2006.

MATARAZZO, Dante. **Análise financeira de balanços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Celso Marcelo. **Títulos de crédito**. 1.ed. Campinas: LZN, 2003.

ORIGEM DO CRÉDITO: Disponível em: <http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=18993>. Acesso em: 09 jul. 2006.

REVISTA DO VAREJO, Ponto de venda, Editora Empreendedor, a.1, n. 3, jul. 2004.

RICHARDDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERASA. **Tecnologia de crédito**, a. 9, n. 53, p.52.

SEBRAE. **Orientação para o Crédito**. São Paulo, 2002. [Apostila].

TANDEN Consultoria Empresarial. **Gestão de caixa**. 2.ed. São Paulo: BTC; Suma Econômica.

VENTURA, Eloy Câmara. **A evolução do crédito**. Curitiba: Juruá, 2000.

ZARIF, Antonio Carlos. **Aval**. Disponível em: <<http://www.advocaciaconsultoria.com.br/dircomercial/aval.htm>>. Acesso em: 05 ago. 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

- 1) O planejamento das vendas a prazo, é condizente com a estratégia da empresa para a obtenção de vantagens competitivas?
 Sim Não
- 2) A empresa utiliza algum sistema de orçamento “caixa” ou “operacional”?
 Sim Não
- 3) Existe divergência entre a estratégia apresentada pela empresa de seu plano de ação e a execução na prática?
 Sim Não
- 4) Existe um sistema de informação que dá suporte ao processo de decisão e gestão das vendas a prazo?
 Sim Não
- 5) A empresa dispõe de um “sistema” ou “profissional”, para administrar as saídas e o recebimentos das vendas?
 Sim Não
- 6) Em caso de inadimplência, qual a forma utilizada pela empresa para gerenciar este departamento?
 setor de cobrança da empresa Setor de cobrança terceirizada
- 7) Como a empresa avalia o risco da venda a prazo?
 Pequeno Médio Grande
- 8) A empresa considera que se houvesse a utilização de um orçamento de caixa e operacional, poder aferir antecipadamente seu comprometimento financeiro,
 Sim Não
- 9) A empresa faz previsões de suas atividades?
 Sim. De que tipo: _____
 Não

10)A empresa busca profissionais para atuarem na área de credito e cobrança?

() Sim Onde? _____

() Não

11)A empresa proporciona capacitação a seus funcionários da área de gestão de crédito e cobrança?

() Sim de que tipo? _____

() Não

12)A empresa realiza promoções de seus produtos:

() semanalmente () Mensalmente () anualmente

() somente em datas comemorativas () sazonalidade () nunca

13)Quais as formas de pagamento disponibilizadas para o consumidor?

() a vista () cheque () cheque pré-datado

() cartão de crédito () crediário

() Outra. Qual? _____

14)No seu entender, o que o consumidor mais valoriza na sua loja?

() qualidade () atendimento () promoção

() status () tradição () apoio técnico

() crédito () variedade

() outro. Qual? _____

15)Das vantagens competitivas listadas abaixo, quais a sua empresa apresenta em relação a concorrência . (marque as três mais importantes)

() qualidade de produtos e serviços

() menor preço

() estoque

() formas de pagamento

() prazo de pagamento

() Outra: _____

16)A empresa realiza uma comparação do desempenho de sua empresa em comparação com outras da mesma área . (preço, produtos, prazos)

() sim

() não

ANEXOS

ANEXO A – LISTA DE ASSOCIADOS DA CDL DE MAFRA E RIO NEGRO

Moveis Louri
Furtado & Cia Ltda
Markofio
DIRMAVE
Comercial Hirt
Sandra Corretora de Imóveis
A Vencedora Modas
Lojas Susin
Pequenos e Travessos
Canal C
Daniel Tele-Eletro
D'Rosan
Auto Posto Susin.
Relojoaria Record
Auto Posto Novo Milênio.
Amauri Eletro Moveis
Posto Kalinowski.
Modelar Moveis
Exata Com. Balanças.
Telpar Celulares.
BESC/S.A
Estação Center
Optica Real
Marusha Presentes.
Sar Encanto Confeccões
Farmácia Vila Nova
A Cinderela
Banco Bradesco
MAVEL
Açougue Machado
Rio Mafra Tintas
Nossah Auto Peças
Roger Corretor de Imoveis
Lojas Kinder
Optica Cristal
Eletrobox
Tranorte
Dorimar Calçados
Herkon
Auto Mecânica Zapp.
Lojas Breithaupt
Cetec
Planalto Gás.
Cedrus/Veneto
Riomaq
Roge MiniMercado
Total Motos
Claudio Implementos Agrícolas
Rilex Calçados.

Valério Eletro
Casa do Computador
Eletrônica Schumacher
Acessórios & Cia.
Magazine Linde
HP Moda Jovem
Kattyelly Modas Ltda
Reiko Sport Wear.
Relojoaria Scheide
Loja Sallai
Maxicar
Schadeck
Loja Caramelada Moda Infantil.
Riomafra Com. Combustiveis
Pedroso Mat. Construção
Ney Eletromoveis
Sup. Hilario Fuchs
Star Colchões
MauAn Calçados
Farmácia Santa Catarina
Lucredi Factoring
Agricar
Comercial Elaine
Lojas Wany
Gráfica Futura.
Loja Avenida
Drogaria Viver
Lojas do Zé.
Manias Moda
Passoflex-Dorimar
Wisán Calçados
Susin Hotel
Piu Bella Confeções.
Izza Modas.
CMO Eletro Eletronica Ltda
La Mode Confeções
Relojoaria Nossa Senhora Aparecida
Gabi Modas
Loja Visio'n Modas
Credinorte
Kaklaus Ind. Com. De Confec.
Face Norte
KL Corretores de Imóveis
Helin Modas
Toca do Coelho
Cereagro
Vico Farma
Bispo Joalheiro Ltda
Sá Ribas Corretor

Hirtec
TEEL
Yamagril
Kilauana Móveis.
Agricol
H.A. Krachinski & Cia Ltda
Futuragro Distrib. Ins. Agrícolas Ltda
Relojoaria Jocler Ltda
Alaudir Moreira Corretor de Imóveis P/F
Conwive Veículos.
Liderança Tintas
Edemar Konkell
Afubra
Slonyn Confecções
Rumasa
Doleni Confecções.
Marcos Veículos.
Nobre Ofício Com. Ferragens.
SicooB-Crediplanalto.
Supermercado Belem
Trinway Informática.
Crie Bem
Polígono Informática
Stalltech Informática
Mini Box Fuchs
Soli Confecções
Clarice Presentes
Cravo e Canela.
KG Motos
Móveli Estofados
Central Lar Refrigeração
Casa dos Parafusos
Valfértil M. Agrícolas
Tomasoni
Capeletti Auto Center
Claudia Modas
A Breger's
JRC Auto Peças
MCV Materiais de Construção
Dito & Feito Confecções
Mercado Econômico
Avante Supermercado
Retifica Guimorvan
Papeleria de Rio Negro (Teel).
Beninca
Mastife Modas
Mig Supermercados Rio Negro.
Thais Modas
Joiene Confecções

Foto Flash
Arco-Íris Móveis.
Meias Mil
Taisa Calçados
Lojas Certo
Planeta Esporte
Ninna Nanna
Farmácia Riomafra (Vital)
Ótica Santa Cecília
Mecânica Good.
Celi Materiais Construção.
Ótica Rio Negro
Mercearia Boschetto
O Boticário - RN
Schafascheck Mat. Constr.
Ferrageiro
Mitsel Byte
Wadalu
Tock de Pele
Divisa Informática
Ótica Ocular
TJ Tacógrafos
Video Set Locadora
Loja Bom Preço.
Brandalise
Artesanato de Gesso Pérola.
Mat. Const. N.S. das Graças
Zoe.com
Posto Bom Jesus
Posto Kaliski
Posto San Marino
Posto Avenida
Pano Pra Manga
S'Passo Calçados
Pneus Rio
RH Brasil
Alfa Assessoria e Contabilidade
Serralheria e Torno Eugênio
Ecoprint
KCL Presentes
Martins Veículos
KUKA Veículos
Posto Alvorada
Micheli Mat. Construção.
Maria João.
Ponto de Conveniências Toso.
Kassimar Mat. Construção.
D'Villa Supermercado.
Chellen Presentes.

Líder Pisos Cerâmicos.
Krolpostes
Cia da Mulher.
Angelical Moda Íntima.
SESI
Riomafra Mat. Elétricos.
Yara Modas.
Humenhuk Sports.
Real Mat. De Construção.
Jeito Chique
Vidraçaria Linde.
Marcos Henrique Corretor de Imóveis.
Personalize.
Tecidos Maristela.
Greinert Com. Roupas
Xokante Conf. E Presentes.
Cassias Pereira Corretor de Imóveis.
ABS Pneus.
Perreto e Valério Cor. Seguros.
RF Instalações Elétricas e Hidráulicas.
Impacto Modas.
Auto Posto Cidade.
Farmácia São José.
R A C C O.
Orgama Contabilidade.
Mercado São José.
Ferro Velho Biazutti.
Brisa D'Ellen Moda Íntima.
Farmácia Hiperfarma.
Depaiva Comercial Ltda.
Cerealista Bannack Ltda.
Supermercado Belém Rio Negro.
Comercial Cruzeiro.
O Boticário de Mafra
ACE Gases Ltda.
Farmácia Farma Vida Ltda.
Sicredi Sudeste Paraná.
Tecmecanic.
Ravenna Moda Masculina.
Telesul Móvil. (Revenda Claro)
Viga-I Moda Exclusiva.
Foto Play.
OUSE Modas.
Trans Colono Transportes.
Mastercred.
João de Barro Mat. De Construção.
Flora Ikebana.(UNIMED)
UnC – Mafra
Sebatec Refrigeração.

Mig Frigorífico.
Mig Supermercados Vila Nova.
Mig Supermercados Vila Ivete.
Ari Garibaldi – Agricultor
Torrefelle.
Neumann Representações.
Grappya Modas.
Linktronic Eletro Eletrônica.
Help Car
Motel Pégasus
Marco Aurélio Pereira - Corretor de Imóveis.
Cláudia Maria Jung ME- Belle Bijoux.
Roque Garibaldi – Agricultor. (Unimed).
Armazém da Moda.
Hiperfarma - Helaine
Anacris
Moda Flex
Olho Vivo
Armazém dos Presentes
Labteel
MKS Materiais de Construções
Alta Estação
Ataide Santana
Colegio Bom Jesus
Zip
Autoshow
Metalurgica Zenker
Saliba ADM Moveis
Casa do Pijama
Joli
Rosenildo Nunes Kley
Casa Das Motos
Bre-Chic
MCP
CEASUL
City Blue Jeans
Cleonice borba
Along Sports Wear
Niss Eros Papelaria
Farmacia + Saude
Da Oma
Mari Modas.
Hotel Emacite Flex
Di Pradi
Inform@
Neppel Video Locadora
Blue Modas
Ibop Modas e Acessórios