

ALTERAÇÃO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO NAS EMPRESAS DE VAREJO DE CONFECÇÕES, IMPACTOS FINANCEIROS E VISÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NA REDE ISAKETLYN

CHANGE OF POLICIES OF CREDIT IN RETAIL CLOTHING BUSINESS, FINANCIAL IMPACTS AND STRATEGIC VISION: A CASE STUDY IN NETWORK ISAKETLYN

LUIZ HENRIQUE DEBEI HERLING, Msc

Prof. MSc. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – SC – Brasil. Doutorando em Administração (UFSC). *E-mail:* lhherling@gmail.com

MARCUS VINICIUS ANDRADE DE LIMA, Dr

Prof. Dr. da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Coordenador do CPGA/UFSC. Doutor em Engenharia da Produção (UFSC) – Florianópolis – SC – Brasil. *E-mail:* marcus.lima@cse.ufsc.br

GILBERTO DE OLIVEIRA MORITZ, Dr

Prof. Dr. da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor do CPGA/UFSC. Doutor em Engenharia da Produção (UFSC) – Florianópolis – SC – Brasil. *E-mail:* gilberto.moritz@ufsc.br

MARCELO AUGUSTO MENEZES DELUCA, Msc

Prof. MSc. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis – SC – Brasil. Doutorando em Administração. *E-mail:* marcelo.deluca@ufsc.br

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo estudar e avaliar as práticas de gestão de crédito de uma empresa de comércio varejista de roupas denominada Isaketlyn. O estudo está dividido em três etapas, a primeira consiste em revisar a literatura específica que aborda as questões do ambiente da gestão financeira de curto prazo, em especial a gestão de crédito. A segunda é a caracterização e aplicação da pesquisa na empresa utilizada para realização do estudo. A pesquisa é predominantemente quantitativa, exploratória e com entrevistas semiestruturadas. Por último, analisou-se a pesquisa e verificou-se que a política de crédito atual é financeiramente inviável ao compararmos com a TMA exigida pelos empresários do setor. Todavia, ao olharmos estrategicamente, considerando também o posicionamento de mercado da empresa, a decisão de assumir esta nova política de crédito foi tomada de forma acertada. O estudo se faz importante uma vez que analisa a decisão além dos atuais modelos de gestão financeira para análise de crédito que levam em conta variáveis quantitativas findadas em um paradigma funcionalista, mensurando o retorno para tomada de decisão.

Palavras-chave: Gestão financeira, Gestão de crédito, Estratégia e Varejo

Artigo recebido em: 19/12/2013

Aceito em: 21/12/2013

Abstract

This paper aims to analyze and measure credit management practices of a retail clothing trading company called Isaketlyn. This study has three stages. First, we reviewed specific literature about short term financial management environment, and, specially, credit management. Then, we distinguished and applied the research in the selected company to study. This research is mainly quantitative, exploratory and with semi-structured interviews.

Finally, analyzing results, we could confirm that current credit policy is financially unfeasible when compared to TMA required by managers. However, if we look strategically and if we also see about company market positioning, it is possible to conclude that was wise by the enterprise take this new credit policy. This study is important because it considers a decision beyond current financial management models for credit analysis, which consider quantitative variables based in a functionalist paradigm, measuring the return to take a decision.

Keywords: Financial Management, Credit Management, Strategies and Retail.

1 Introdução

Considera-se que o principal enfoque da administração financeira na atualidade deve ser o processo decisório e as ações que afetam este processo, e seu objetivo deve ser a valorização do negócio da empresa, pois ela é criada a geração de lucros e a perpetuar-se no mercado. E, para garanti-la, é preciso buscar a otimização de seus resultados. Ela está presente nas empresas para orientar, do ponto de vista financeiro, as decisões e para responder como estas decisões devem ser tomadas para maximizar o valor da empresa.

Existe na grande maioria das organizações, um conflito natural entre Marketing e as respectivas concessões de crédito. Uma está preocupada com o volume vendido e a outra com o recebimento. O problema de conflito emerge na tensão da busca do maior faturamento com o menor volume de perdas de crédito.

O gestor financeiro deve entender e caracterizar os clientes a fim de minimizar o risco por parte dos emprestadores de recursos, compreendendo a importância de uma gestão de crédito eficiente. A origem do crédito é um sistema de trocas que a parte vendedora entregará um produto ou um serviço para a parte compradora, que deverá pagar por isso em uma data determinada.

O crédito é de extrema importância na alavancagem de vendas e é responsável por grande parte de recursos aplicados no ativo circulante, estudar as mutações ocorridas nestas contas de balanço é de suma importância uma vez que vivemos em uma economia onde o mercado consumidor brasileiro é habituado a comprar a prazo.

O fato de concentrar sua decisão no valor da prestação em referência ao orçamento e não no valor futuro pago pelo bem, faz com que as empresas precisem cada vez mais financiar as vendas aos seus clientes caso desejem manter-se ou aumentar o seu patamar de vendas.

Vários são os fatores que fazem a empresa adotar determinado grau de rigidez em sua política de crédito. O aumento do período de crédito traz efeito benéfico para a empresa. Quanto mais uma empresa entende que prazo e crédito devem ser utilizados como estratégia de marketing para conquistar

novos clientes e então torná-los fiéis, seus recebíveis (contas a receber) serão maiores.

Uma política de crédito é capaz de influenciar o fluxo de caixa de uma empresa, já que as alterações de prazos e condições de pagamento alteram as vendas e muitas vezes o perfil dos consumidores. Com boas formas de financiamento, o cliente se sente à vontade para estar levando mais produtos, vendo que o valor da parcela segue de acordo com o que ele pode estar pagando naquele determinado período.

Observando que no contexto brasileiro a cultura de compra a prazo é muito grande, e o que conta é o valor a pagar por mês, a varejista Isaketlyn resolveu implementar uma nova forma de conceder crédito aos seus clientes. Com isto, o presente artigo visa avaliar a implantação da nova política de crédito da Loja Isaketlyn, verificando os impactos financeiros produzidos por esta nova política de crédito. Para isto se faz necessários diagnosticar a gestão de crédito antes da nova política implementada, verificar como foi a implementação desta nova política e, por fim, avaliar se os resultados obtidos foram positivos em função da situação anterior e em relação ao mercado.

2. Gestão do Crédito

O crédito é fator facilitador para as vendas. Através do crédito que as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade. Ao mesmo tempo, crédito é fator de risco para as empresas, o que torna a sua administração complexa, exigindo de gestores e executivos elevada atenção e uso de técnicas para evitar perdas com devedores relapsos. (LEMES JUNIOR; RIGO e CHEROBIN, 2002).

O pacote de medidas econômicas implementadas pelo Plano Real contribuiu para a redução significativa da inflação, a partir de junho de 1994. Para controlá-la, o Governo brasileiro decidiu por adotar a estratégia de abertura gradual do mercado, possibilitando um acirramento da concorrência e, conseqüentemente, uma redução de preços. Os grandes beneficiários com a redução de preços foram os consumidores que passaram a comprar seus bens utilizando recursos da renda ou fontes alternativas, tais como o crédito. Com o crescimento do nível de atividade econômica, empresas e bancos aumentaram suas carteiras de negócios, oferecendo maiores prazos nas vendas e nos financiamentos aos clientes. (SANTOS, 2010).

De acordo com Matias (2006) vender a prazo, principalmente no contexto brasileiro, onde o cliente leva em conta o valor que pode pagar mensalmente, e não o montante que irá despendar ao final do período é o motivo pelo qual o crédito é um fator facilitador das vendas. Porém existe um acréscimo no público de alto risco e com grandes possibilidades de não pagamento de suas obrigações. Com base neste pensamento apresentado por Matias (2006), destacamos o que é apresentado por Herling e Moritz (2010) o aumento nas vendas, não necessariamente diz respeito ao aumento no caixa da empresa. Converter recebíveis em disponibilidades não é tão simples quanto parece. Algumas empresas podem ter sua liquidez comprometida em função desta não conversão. Em alguns casos, as instituições possuem um resultado econômico (contábil) positivo, mas sua situação de caixa (financeira) é deficitária. Isto ocorre, porque as empresas não conseguem converter seus recebíveis em moeda líquida, ou seja, caixa que é necessário para financiar as atividades operacionais da empresa.

2.2 Análise de crédito

As empresas não podem se permitir a discriminar os clientes cobrando preços diferenciados. Mas podem discriminá-los oferecendo os mesmos preços em condições de crédito diferentes. No entanto elas concedem condições de vendas diversas conforme a classe de compradores. Estipulam volume de mercadoria e condições de pagamento conforme o histórico do cliente. Quando maior o número de parcelas concedidas, maior o risco de recebimento. E a partir disso, avaliam a probabilidade de um cliente vir a pagar as suas dívidas. (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2008).

É importante que a organização conheça quem são os seus tomadores de crédito a fim de fazer uma análise mais direcionada. De acordo com Silva (2008) os tomadores de crédito são aqueles onde as rendas correntes são inferiores aos gastos correntes com consumo e investimentos. A maior produtividade da economia resulta do fato de que os potenciais poupadores (agentes superavitários) e os potenciais investidores (agentes deficitários) possam se complementar, de modo que ambos tenham suas necessidades atendidas.

Já Schrickel (1994) nos diz que pequenos e médios empresários, de empresas familiares, são os que aparecem em maior número como tomadores de crédito. Schrickel (1994, p. 62) complementa afirmando que “a fragilidade destas empresas é indubitável, principalmente porque se fundamentam no binômio: uma boa ideia, mas pouco capital”.

2.3 Avaliando uma política de crédito

É a partir dessas análises que a empresa irá tomar ou não a decisão de investir em seus clientes. 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. (ASSAF NETO; SILVA, 1997). Ainda de acordo com este pensamento Brealey, Myers e Allen (2008), após fixar as condições de venda, decidir o contrato que os clientes têm de assinar, e estabelecer um método para estimular a probabilidade de cada cliente vir a pagar. O próximo passo é a alternativa de vir a conceder crédito ou não.

Como exposto, sabemos que na atual situação econômica brasileira, conceder crédito significa aumento das vendas na maioria dos casos. Por outro lado, isto faz também com que a empresa tenha dispêndios financeiros diferenciados, pois admite-se que suas despesas irão aumentar. A partir disto, se faz necessária a avaliação destas novas políticas de crédito a fim de verificar o retorno financeiro que as mesmas trazem para a organização.

Os índices operacionais utilizados pelas organizações são classificados como:

PME mp = Período Médio de Recebimento de matéria prima, que indica o prazo médio (em dias) em que os materiais permanecem estocados à espera de ingressarem no processo de produção.

PMF = Período Médio de Fabricação, que significa o prazo médio (em dias) que a empresa depende em fabricar o produto final.

PMV = Prazo Médio de Venda, referente ao prazo médio (em dias) que o produto acabado permanece estocado à espera de ser vendido, isto é, prazo médio de estocagem do produto acabado.

PMC = Período Médio de Cobrança, indica o prazo médio (em dias) em que a empresa recebe as vendas realizadas a prazo.

PMPF = Período Médio de Pagamento de Fornecedores, diz respeito ao prazo médio (em dias) em que a empresa paga seus fornecedores.

Essas atividades compreendem o ciclo operacional de uma empresa, de forma sequencial e repetitiva, a produção de bens e serviços e, em consequência, a realização de vendas e respectivos recebimentos. É diante desse processo natural e permanente que sobressai o ciclo operacional da empresa, composto por todas as fases de suas atividades operacionais.

As principais medidas financeiras de uma política de crédito são o investimento de capital, o investimento em estoques, as despesas com cobrança e as despesas com devedores duvidosos. Por afetar o volume de vendas, uma mudança na política de crédito influi nos investimentos de valores a receber da empresa. Uma política de crédito que aumente o volume de vendas pode provocar uma recuperação mais rápida do investimento, aumentando sua liquidez e reduzindo seu risco. (ASSAF NETO E SILVA, 1997).

Herling e Moritz (2010, p. 65) complementam que “com o aumento das vendas a prazo significa maiores investimentos em contas a receber, ou seja, aplicação de recursos na conta clientes dentro do ativo circulante e no realizável a longo prazo de acordo com o prazo concedido”.

Outro ponto a analisar é o de IMDR (investimento marginal em duplicatas a receber). Este custo é obtido mediante a aplicação de uma taxa de retorno mínima exigida pela empresa (para seus investimentos ativos) sobre o investimento marginal efetuado em valores a receber. (ASSAF NETO, 2003).

Para melhor entendimento no ponto de vista financeiro, se faz necessária o uso de indicadores financeiros para avaliar o desempenho da gestão de crédito de uma organização, sendo eles o saldo médio de duplicatas a receber (smdr), lucro embutido em duplicatas a receber (ledr), investimento em duplicatas a receber (idr), ganho marginal e o investimento marginal em duplicatas a receber (imdr).

3 Procedimentos metodológicos

A abordagem do problema utilizou-se a pesquisa quantitativa por fazer uso das modalidades de coleta de informações e também de seus tratamentos. Na pesquisa quantitativa, normalmente, se mostra apropriada quando existe a possibilidade de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população, usando instrumentos específicos. Esse tipo de pesquisa utiliza medidas numéricas para testar dados científicos e hipóteses, ou busca padrões numéricos relacionados a conceitos cotidianos (GIL, 1999).

Os dados necessários para elaboração dos resultados foram coletados através dos balanços da empresa e dos relatórios gerenciais da organização, caracterizando assim uma pesquisa exploratória. No que tange os procedimentos utilizados de forma a se obter os dados foi empregado o estudo de caso, que segundo Gil (1999) é como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa quanto aos fins pode ser considerada descritiva, pois descreve as informações obtidas por meio da pesquisa documental, da observação e das entrevistas.

A pesquisa teve caráter documental, pois dependia de informações já existentes na organização e documentação é uma fonte estável de coleta de dados. Foi também utilizado um processo de entrevista a fim de obter as informações de caráter operacional da organização alvo do estudo. Este processo acompanhou um modelo semiestruturado, possibilitando assim, a

liberdade ao pesquisado de discorrer sobre percepções, mas também privilegiando uma orientação clara sobre tópicos e sequência da obtenção de informações desenvolvida pelo pesquisador. Triviños (1987) afirma que a entrevista semiestruturada valoriza ao mesmo tempo o pesquisador, por ser necessária sua lógica sequencial de exploração de informações, e também o pesquisado, por lhe permitir uma maior liberdade de resposta.

Para finalizar, o instrumento de pesquisa adotado foi o roteiro de entrevistas. Considerou-se uma amostra não probabilística. Que de acordo com Mattar (1996, p.132), “é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador”.

O trabalho consiste no entanto em comparar duas políticas de crédito. A primeira delas é a política de crédito que teve vigência de janeiro de 2000 até o final de agosto de 2009, que será denominada neste trabalho como situação anterior.

A segunda é a nova política de crédito, que foi adotada a partir de setembro de 2009 e será denominada neste trabalho como situação atual.

O período que antecede o modelo de gestão de crédito da situação anterior, não será levado em conta nos estudos, devido aos fatores listados a seguir:

- A empresa não operava com cartões de crédito
- A empresa não tinha o hábito de financiar seus clientes, pois não contava com investimentos em capital de giro
- A empresa não praticava um controle financeiro rigoroso
- Faltam dados e demonstrativos históricos que possibilitem o levantamento da situação neste período.
- A ideia consiste em avaliar se a política de crédito atual supera em termos de rentabilidade obtida a política anterior.

Será feito a comparação entre as duas situações a fim de verificar se a nova política trouxe resultados melhores que a anterior, e se o valor de investimentos incrementais realizados deveria ser feito na nova política adotada ao invés de ser aplicado em outro investimento livre de risco, em uma das opções que os empresários possuem. Para isto serão utilizados os instrumentos de avaliação de política de crédito descritos na fundamentação teoria deste artigo.

4. Avaliação da política de crédito da Isaketlyn

Dentre os investimentos que os proprietários da loja podem realizar, estão aplicações em renda variável que vem rendendo em torno de 2,90% ao mês em fundos de ações com perfil de investimento moderado.

Outra opção é a de comprar apartamentos em construção para revender no bairro onde se encontra a empresa. Segundo os empresários, este projeto apresenta duração de dois anos, e proporciona uma rentabilidade em torno de 8% ao ano, já descontados os impostos.

Para fins de comparação e avaliação dos projetos, será adotada uma TMA de 8%, que foi calculada através do método CAPM a ser obtida por meio dos investimentos no mercado imobiliário.

Cabe aqui ressaltar, que a empresa não tem um controle financeiro eficiente, não utiliza de critérios financeiros para tomada de decisão, e muito

menos de práticas de capital de giro a partir de abordagens de risco e financiamento.

O controle do fluxo de caixa é inexistente. Como estamos tratando de uma empresa familiar os saques são retirados conforme a necessidade da família e não existem controles de lucratividade ou apuração dos resultados de forma histórica a fim de avaliar um progresso ou evolução dos ganhos.

Porém existem algumas planilhas que tornam possíveis a pesquisa e realização deste trabalho. As planilhas trazem informações sobre a quantidade vendida de produtos, os seus respectivos custos, o tempo em que ficam no estoque, o prazo de pagamento do fornecedor e os prazos médios de cobrança. Os custos fixos também são conhecidos.

Um dos fatores que possibilitam os lançamentos destes dados é que a empresa a partir de 2007 instalou sistema de controle fiscal, onde 100% das suas vendas são tributadas.

Sabe-se que na realidade organizacional brasileira, com forte carga tributária, muitas empresas acabam por driblar o fisco a fim de obter ganhos mais altos, ou simplesmente precisaram “economizar” com os tributos a fim de diminuir os custos, para assim ter um preço melhor de venda e por consequência vender mais, aumentando a lucratividade da empresa.

Os dados da situação anterior serão captados no período entre setembro de 2008 e agosto de 2009. Os dados para mensuração da situação atual serão referentes a setembro de 2009 e agosto de 2010, ou seja, o mesmo período de relação entre anos subsequentes.

Para fins didáticos se faz necessário a caracterização das políticas de crédito, atual e anterior. Após esta caracterização, serão elaborados demonstrativos para explicitar os números relativos das duas políticas a partir das anotações de vendas e fluxos de caixa da empresa.

A política de crédito anterior era caracterizada pelos seguintes instrumentos de venda:

- A) Credíário próprio;
- B) Venda com cheques a prazo;
- C) Venda com cartão de crédito.

As vendas referentes à A e B apresentavam padrões de consulta semelhantes. O cliente ao solicitar a compra a prazo era prontamente atendido, e avisado que seus dados precisavam ser cadastrados.

A instituição então entrava em contato com o CDL, empresa que firmou parceria para consultas. As consultas levavam em conta aspectos referentes a histórico, renda e restrições no CPF. O custo para utilização dos serviços de CDL era fixado, e será apresentado nas planilhas de custos explícitas neste trabalho.

Nas vendas com cheque, em alguns casos e dependendo da instituição bancária, entrava-se em contato com o gerente do banco, a fim de obter informações sobre o histórico dos cheques emitidos por parte dos clientes.

As vendas com cartão de crédito eram feitas mediante a aprovação da operadora, sendo que neste caso a empresa não interferia na situação cadastral do cliente, uma vez que a operadora assume o risco da operação.

Identificou-se que a empresa não calculava o impacto das vendas a prazo nos resultados de investimentos em capital de giro. A empresa simplesmente vendia tudo que tinha a prazo caso o crédito fosse aprovado.

Em alguns casos, a empresa concedia crédito por conta própria sem consultar, em função do histórico que o cliente tinha perante a empresa.

Isto acarretava em inadimplência, uma vez que a instituição de consulta repassa somente a situação do cliente com relação a sua possibilidade de compras a crédito, sendo que ela não se responsabiliza por pagamentos feitos pelos clientes.

Vendo que começaram a aparecer credores duvidosos, e algumas perdas a organização resolveu estimular as vendas em cartão de crédito, firmando parceria com a operadora e passando a parcelar as vendas a prazo em 3 vezes sem juros no cartão de crédito. A operadora, no entanto oferecia opção de parcelamento em até 6 vezes, porém a empresa não repassa o benefício aos seus clientes.

Essas máquinas de cartão possuem uma mensalidade fixa, estipulada pela bandeira (VISA e MASTERCARD) e mais um valor percentual em cima de cada venda. Em contrapartida, a mesma oferece total garantia de recebimento do valor da mercadoria, fazendo com que a empresa tenha seu risco reduzido a 0% em relação as vendas feitas nesta modalidade.

Em relação aos estoques, a empresa nunca aumentou o prazo em função de liquidá-los. Ela baixava os preços, o que sempre foi suficiente de girar os mesmos a fim de não deixar uma mercadoria estagnada, como, por exemplo, as liquidações de inverno e verão.

Verificou-se que a empresa vende em média 10% à vista, 52% em crediário próprio, 3% em cheques e os 35% restantes em cartão de crédito.

Importante lembrar que dentro das vendas à vista, estão todas as vendas com prazo de recebimento dentro de 30 dias, pois tecnicamente é assim considerado.

Este trabalho não fez estudos de fluxo de caixa, nem de necessidades em capital de giro, porém é possível perceber que a empresa necessita muito de capital para fomentar sua atividade. Tal capital pode ser obtido através de investimento em capital de giro ou de desconto de recebíveis.

A partir disto, identifica-se a primeira desvantagem da concentração de vendas em crediário próprio, uma vez que em caso de necessidade de recursos a empresa não consegue operar estes títulos no mercado, ou seja, transformá-los em disponibilidades.

Os custos variáveis é o custo das mercadorias vendidas neste período, ou seja, os fornecedores. Foram levados em conta apenas os custos dos produtos que realmente foram vendidos, ou seja, que fizeram parte da composição do faturamento da organização.

As despesas com vendas são as comissões sobre vendas dos funcionários, e os contratos temporários de trabalho, bem como alguns gastos de corte e costura necessários para a adequação de algumas roupas nos clientes, como fazer barra de calças, reduzir comprimento de vestidos, etc.

Outro custo importante a ser analisado é a despesa com cartões, ou seja, a tarifação cobrada pelas bandeiras de cartão pela prestação do serviço. Os custos de aluguel da máquina já estão embutidos nos valores apresentados. A operadora de cartão cobra uma taxa de 4,6% referente as vendas operadas nesta modalidade. A pesquisa revela ainda que a empresa perde 2,54% sobre suas vendas realizadas a prazo.

Por último, destaca-se o período médio de cobrança da empresa, que foi calculado através da ponderação das vendas em relação ao seu prazo de recebimento. Chegou-se ao PMC de 34 dias.

Atualmente, num cenário cada vez mais competitivo e com o aumento da localidade onde a empresa está inserida, surgiu a necessidade de melhor elaboração da forma de conceder crédito aos seus clientes, haja visto que após estudos organizacionais e de realidade econômica feito por parte de seus

gestores, foi identificado que conceder crédito em um contexto brasileiro alavanca as vendas.

Operando em uma estrutura física nova, com maior variedade de produtos, a instituição se viu em posição de aumentar suas vendas. Pensando nisto resolveu reformular sua política de crédito.

Com o aumento da procura por produtos e a demanda por crédito do consumidor a empresa precisou investir mais recursos em estoques, vender mais a prazo e conseqüentemente investir mais dinheiro em capital de giro.

Após alguns meses, acendeu-se a luz vermelha no caixa da empresa, onde foi constatado que havia muito dinheiro em contas a receber que não se convertiam em disponibilidades. Logo a empresa começou a apertar a política de crédito. Vendia preferencialmente no cartão de crédito a fim de minimizar sua inadimplência e conseqüentemente recuperar fôlego financeiro.

As taxas da operadora de cartão, no entanto, estavam altas, e grande parte de seus clientes não era munidos de limites suficientes para realizarem novas compras.

Ao conversar com comerciantes da região, foi identificada uma alternativa. Um cartão próprio da loja financiado por uma operadora de crédito. Alguns comerciantes da região estavam utilizando o sistema, e o *feedback* foi positivo, uma vez que as vendas foram alavancadas. Decidiu-se então investigar melhor a alternativa.

Nos anos de 2009 e 2010, a empresa continua com o crediário próprio, sendo que hoje possui mais rigor, classifica seus clientes e estipula limite de crédito para a primeira compra de acordo com a renda. Admite-se, sem uso de qualquer metodologia, que apenas 10% do contracheque do cliente pode representar o valor da parcela.

Por exemplo, se um cliente ganha R\$1.000,00, ele pode realizar compras com parcelas de no máximo R\$100,00.

Atualmente a empresa opera com os seguintes instrumentos de venda a prazo:

- A) Crediário terceirizado, através de cartão de instituição financeira;
- B) Cartão de crédito com parcelamento em até seis vezes;
- C) Cheques a prazo;
- D) Crediário próprio.

Foi contratada uma empresa de crédito (MINASCRED) que se responsabiliza por toda a parte cadastral, impõe limite ao cliente, faz todo o serviço de cobrança, e o recebimento para a organização é garantido, independente de como o cliente está se comportando com a financiadora.

Vendo que no mercado atual, conceder crédito significa aumento nas vendas, essa foi à maneira que a empresa utilizou para conquistar novos clientes.

Para liquidar estoques a empresa ainda utiliza o desconto na mercadoria no fim de todas as estações para poder recuperar o dinheiro investido, vendo que as mercadorias em estoque é o “lucro” da empresa.

A mudança que a empresa apresenta de um ano para o outro, é a preocupação de estar acompanhando o crescimento do ambiente onde está inserida, buscado meios para melhor atender seus clientes e aqueles que ainda vão surgir.

Implementando novas formas de financiamento, vendo que o mercado possui grande número de pessoas adeptas a utilizarem desse serviço para adquirir seus bens, seja de necessidade quanto desejo.

Desta forma a empresa conseguiu através desta política reduzir suas perdas com incobráveis, porém em contra partida paga agora uma taxa a administradora de crédito.

Neste caso, insere-se nos registros uma nova modalidade de venda, que é o crédito terceirizado. A composição de vendas agora tem uma alteração, ficando as vendas a vista se mantendo no mesmo patamar médio de 10%, as vendas em crediário próprio tiveram uma redução em função da migração ao crediário terceirizado, passando agora a representar 13% das vendas da empresa. Cheques e cartão de crédito passam a assumir respectivamente 2% e 40% dos totais, e o crediário próprio 35%.

Constatou-se também que houve um aumento nas vendas 36,3633% em relação a situação anterior. A empresa, porém, manteve a mesma composição de crédito, 90% a prazo e 10% a vista, porém como os valores vendidos alteraram, ocorreram automaticamente alterações no volume de investimentos.

O prazo médio de cobrança apresentado agora é de 65 dias, uma vez que a empresa estendeu seu prazo de recebimento, a fim de estimular as vendas.

Em função do aumento das vendas, alguns custos também alteraram, face as novas contratações necessárias, e contratação de novos serviços, como de vigilância por exemplo.

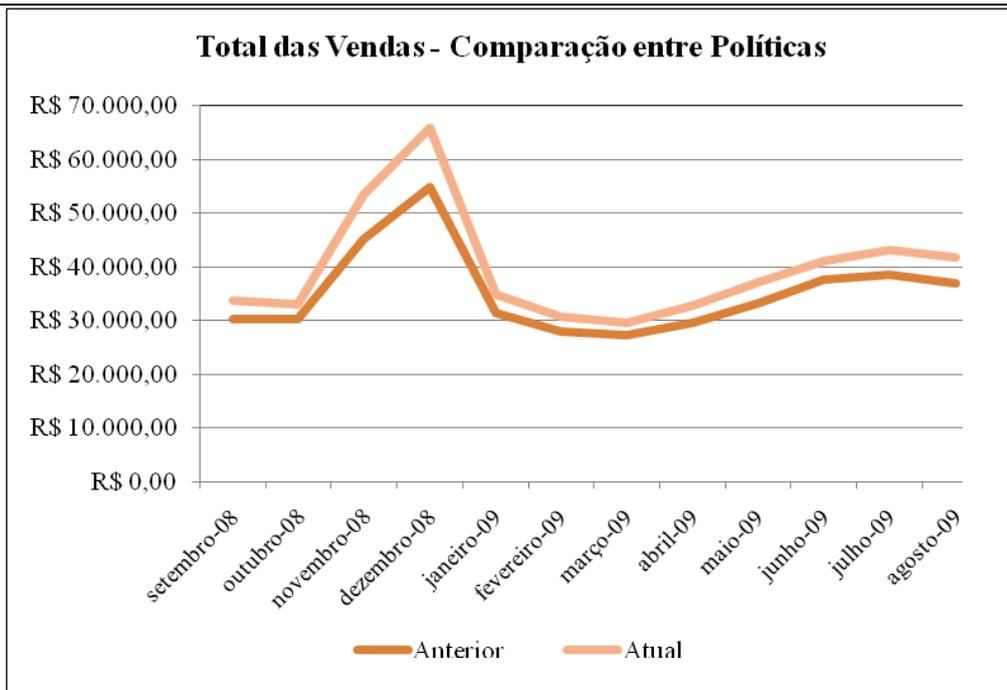
Constatou-se também que a empresa aumentou sua despesa com cartões, uma vez que paga 5% sobre as vendas operadas na modalidade de crediário terceirizado. As despesas com tarifas de cartão se mantiveram na mesma alíquota de 4,6%. Em comparação com a situação anterior, estes custos subiram muito, e compõe importante variável na avaliação da política de crédito calculada nas próximas etapas do estudo.

Ao pagar a despesa, porém, a empresa se isenta do risco, que na verdade é “comprado” pela operadora terceirizada.

A inadimplência caiu drasticamente, assumindo agora a alíquota de 0,2664% do valor das vendas a prazo no período.

Para um melhor entendimento, o gráfico abaixo mostra o deslocamento da curva de vendas em função da nova política de crédito adotada.

Gráfico 1 - Comparação das vendas em função das políticas de crédito



Fonte: Elaboração dos autores, 2010.

A pesquisa revela que em um contexto brasileiro, facilitar as vendas a prazo influencia diretamente na quantidade vendida da empresa. Após a nova adoção de política, o faturamento da empresa apresentou um crescimento, como já citado, de 36,33%.

Note que em dezembro é o mês que a empresa mais vende, justificando tal evento através das festas de fim de ano, em especial o natal.

A pesquisa revela, que ao adotar a nova política de crédito a empresa reduziu drasticamente os índices de inadimplência, apontando uma redução de 89,5316% dos valores.

Tal redução justifica-se uma vez que a empresa terceirizada de crédito assume o risco, independente do pagamento ou não do cliente. Em contra partida cobra uma taxa de administração.

Os estudos revelaram que apesar da taxa de inadimplência cair, as taxas com operadoras de cartão aumentaram, sendo de 1,7889% da situação anterior contra 2,0444% da situação atual no que se refere as tarifas de cartão. No crédito terceirizado acresce o valor de 1,9444%.

Uma das razões do aumento das taxas com cartões são principalmente o próprio aumento das vendas e também a adoção do cartão de crédito terceirizado.

O aumento das despesas foi de 122,98% de uma política em relação a outra.

Os custos fixos e variáveis alteraram de acordo com a necessidade da empresa, e será levado em conta na apuração do lucro da organização.

A partir dos despesas de créditos aqui encontradas, pode-se montar qual é a despesa de crédito geral de cada política da empresa, apresentados na tabela abaixo:

Tabela 1 - Despesa de crédito - evolução

Situação	Inadimplência	Desp. Cartão	Total
Anterior	2,5448%	1,7889%	4,3337%

Atual	A	0,2664%	3,9889%	4,2553%
Média	M	1,4056%	2,8889%	4,2945%

Fonte: Elaboração dos autores, 2011.

Este resultado é de extrema importância, pois é o índice utilizado para avaliação das políticas de crédito, calculado sobre as vendas a prazo. Com a queda da inadimplência e aumento dos custos de cartões, o índice total apresentou uma pequena variação, sendo ele uma redução de 1,8091%.

Afirma ser positivo manter o mesmo nível de despesa de crédito, uma vez que as vendas vão aumentar significativamente, ou seja, estes custos só vão aumentar em relação as vendas e não proporcionalmente em forma percentual.

Listados os novos faturamentos, custos fixos, variáveis, despesas administrativas, despesas de cobrança e período médio de cobrança de cada situação, se faz necessário a montagem dos quadros de crédito de cada situação, para poder efetuar os cálculos de:

- A) Saldo médio de duplicatas a receber SMDR;
- B) Lucro embutido em duplicatas a receber LEDR;
- C) Investimentos em duplicatas a receber IDR.

Os quadros e cálculos seguem explicitados na tabela 02:

11

Tabela 02 - Demonstrativo de resultado da situação anterior

Movimento	Vendas à Vista	Vendas à Prazo	Total
	R\$	R\$	
Vendas	42.351,68	381.165,08	R\$ 423.516,75
Custo Variável			-R\$ 199.052,87
Custos Fixos			-R\$ 45.600,00
Despesas de Vendas			-R\$ 9.600,00
Despesas Financeiras 4,3337%			-R\$ 16.531,13
Lucro			R\$ 152.732,75

Fonte: Elaboração dos autores, 2011.

Cálculos de SMDR, LEDR e IDR:

$$\text{SMDR} = 381.165,08 \times (34/30) \mid \text{SMDR} = 431.987,10$$

$$\text{LEDR} = (152.732,75 / 423.516,75) \times 431.987,10 \mid \text{LEDR} = 155.787,41$$

$$\text{IDR} = 431.987,10 - 155.787,41 \mid \text{IDR} = 282.199,70$$

Com relação a situação atual obtivemos o demonstrativo na tabela 03:

Tabela 03 - Demonstrativo de resultado - situação atual

Movimento	Vendas a Vista	Vendas a Prazo	Total
Vendas	R\$ 47.752,16	R\$ 429.769,44	R\$ 477.521,60
Custo Variável			-R\$ 224.435,15
Custos Fixos			-R\$ 58.800,00
Despesas de Vendas			-R\$ 10.300,00
Despesas Financeiras			-R\$ 18.287,98

4,2553%			
Lucro			R\$ 165.698,47

Fonte: Elaboração dos autores, 2011.

Cálculos de SMDR, LEDR e IDR:

$$\text{SMDR} = 429.769,44 \times (65/30) \mid \text{SMDR} = 931.167,12$$

$$\text{LEDR} = (165.698,47 / 477.521,60) \times 931.167,10 \mid \text{LEDR} = 323.112,01$$

$$\text{IDR} = 931.987,10 - 323.112,01 \mid \text{IDR} = 608.875,09$$

Agora, que se têm os indicadores da situação anterior e situação atual, se os compara conforme abaixo:

$$\text{Ganho Marginal} = 165.698,47 - 152.732,75 \mid \text{Ganho Marginal} = 12.965,72$$

Os estudos revelam que a empresa teve o seu lucro aumentado em detrimento da adoção da nova política de crédito, caracterizando um ponto positivo na adoção do novo modelo. Verificou-se através dos cálculos que o lucro aumento 8,4892% de um ano para o outro.

Importante também acompanhar a evolução do investimento marginal em duplicatas a receber.

$$\text{IMDR} = \text{IDR Situação Atual} - \text{IDR Situação Proposta}$$

$$\text{IMDR} = 608.875,09 - 282.199,70$$

$$\text{IMDR} = 326.675,39$$

Este valor reflete o quanto a empresa teve que investir ao adotar a nova política de crédito. Neste caso verifica-se que a empresa ganhou mais, porem teve que investir 115,76% a mais em duplicatas a receber, ou seja, em valores para financiar os seus clientes.

12

Rentabilidade do Projeto

$$\text{Rentabilidade} = \text{Ganho Marginal} / \text{IMDR}$$

$$\text{Rentabilidade} = 12.965,72 / 326.675,29$$

$$\text{Rentabilidade} = 3,97\% \text{ a.a}$$

Este valor expressa o quanto a empresa auferiu de retorno em relação ao dinheiro que investiu no projeto.

5. Considerações Finais

Um primeiro ponto a ser destacado é que a empresa estudada deveria avaliar as políticas antes de implementá-las. Como citado neste artigo a empresa apresentava problemas com liquidez, ou seja, os índices de inadimplência estavam aumentando e a tendência era crescer cada vez mais.

O comércio da região apresentava problemas ao adquirir novos produtos em função da política de crédito anterior que de certa forma atravancava as vendas da empresa justamente por não se moldar ao perfil dos clientes da região.

Ao compararmos o retorno financeiro do projeto com a TMA estipulada aqui neste trabalho, apesar de lucrativo e ter aumentado significativamente as vendas da organização, e ter reduzido o risco por parte de inadimplência, estes recursos não deveriam ser aplicados no projeto, uma vez que a TMA é superior ao retorno auferido pelo mesmo, sendo a TMA 8% e o retorno do projeto de 3,969%. Ou seja, financeiramente este projeto é inviável.

Segundo Herling e Moritz (2010), é necessário que o setor financeiro de uma empresa esteja conjugado com os outros setores da organização a fim de tomar a decisão estratégica mais acertada.

Verificou-se que por outro lado, caso a empresa não adotasse o modelo atual de política de crédito sua situação certamente iria se complicar. Alguns pontos podem ser destacados que justificam tal conclusão:

- a) Aumento da concorrência e por consequência disto perda de fatia de mercado
- b) Redução das vendas em função da política de crédito anterior não se adequar aos moldes dos clientes
- c) Comprometimento da liquidez uma vez que as contas de clientes dentro do ativo circulante estavam com dificuldades de se converter em disponibilidades.

Em face destes três pontos, o recomendado estrategicamente é que a organização fez correto ao aplicar os recursos no projeto. Apesar de não ter avaliado financeiramente antes, felizmente ela tomou uma decisão correta, pois conseguiu manter o seu patamar perante o mercado. Importante lembrar que, o comércio local de um modo geral, e apresentar crescimento, por menor que seja, é muito interessante e satisfatório em cenários com estas características.

Outro ponto a ser destacado, é que a empresa possui agora instrumentos de desconto financeiro, podendo captar recursos por meio de antecipação de seus recebíveis o que não acontecia quando suas vendas eram concentradas em crediário próprio.

Com base nos estudos realizados no ambiente financeiro da empresa e no mercado chega-se à conclusão que a adoção da nova política de crédito foi feita de forma acertada.

Pode-se recomendar para a empresa alguns pontos a serem melhorados, a fim de maximizar ainda mais os seus resultados, sendo eles:

- a) Incentivar as vendas à vista, uma vez que apenas 10% dos recursos entram nesta modalidade. A empresa poderia conceder um desconto maior para os pagamentos. Uma margem de segurança seria a alíquota de 5% para os pagamentos em dinheiro, uma vez que se pagar no cartão a empresa repassa esse valor automaticamente para as instituições que fomentam a atividade.
- b) Encurtamento do ciclo financeiro, tentando negociar com seus fornecedores um pagamento mais alongado sem aumento dos preços. Desta forma a empresa iria diminuir os seus investimentos em capital de giro
- c) Segundo pesquisas em outras empresas, a taxa de administração de cartões da ordem de 4,6% é alta, e pode ser negociada, pretendendo chegar a um custo de algo em torno de 2,7% a 3,0%.
- d) Fazer uma pesquisa de mercado e verificar a possibilidade de um leve aumento dos preços. Um aumento de 1% a 5% nos preços, segundo estudos preliminares irá aumentar a receita da empresa de forma satisfatória e não iria provocar uma queda na demanda por seus produtos.

Referências

- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BEUREN, I. M. et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.
- BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2010.
- HERLING, L. H. D.; MORITZ, G. O. **Gestão de caixa**. Palhoça: UnisulVirtual, 2010.
- LEMES JUNIOR, A. B.; RIGO, C. M.; CHEROBIN, A. P. M. S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. São Paulo: Campus, 2002.
- MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.
- SANTOS, J. O. **Análise de crédito: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito: concessão e gerência de empréstimos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.