

**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**  
**SÃO PAULO**  
Campus Caraguatatuba

## **TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**MATHEUS PANDOLFI DE MORAIS**

**ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO  
FINANCEIRO NAS EMPRESAS DE VAREJO: UMA ANÁLISE  
DE CASO.**

**MATHEUS PANDOLFI DE MORAIS**

**ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO  
FINANCEIRO NAS EMPRESAS DE VAREJO: UMA ANÁLISE  
DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Msc. Ricardo Maroni Neto

---

MORAIS, Matheus Pandolfi  
Algumas Considerações sobre o Processo  
Financeiro nas empresas de Varejo: Uma  
Análise de Caso / Matheus Pandolfi de Moraes.  
Caraguatatuba, 2013.

49f. : il. ; 30cm.

Orientador: Nome Sobrenome Completo  
Trabalho Monográfico (Graduação em  
Tecnologia em Processos Gerenciais)-Instituto  
Federal de Educação, Ciências e Tecnologia,  
2013.

1. Crédito no varejo 2. Estrutura financeira no  
varejo 3. Financiamento de compras no varejo. I.  
Instituto Federal de Educação, Ciências e  
Tecnologia – Campus Caraguatatuba.

CDD

000.000

---

**MATHEUS PANDOLFI DE MORAIS**

**ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO  
FINANCEIRO NAS EMPRESAS DE VAREJO: UMA ANÁLISE  
DE CASO.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador(a): Msc. Ricardo Maroni Neto

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Msc Ricardo Maroni Neto

---

Prof. Dra Maria do Carmo Cataldi Mutterle

---

Prof. Tânia Cristina Lemes Soares Pontes

**MATHEUS PANDOLFI DE MORAIS**

**ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO FINANCEIRO NAS  
EMPRESAS DE VAREJO: UMA ANÁLISE DE CASO.**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

-----  
Matheus Pandolfi de Moraes

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso, foi submetido a todas as Normas Regimentais da Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

-----  
Msc Ricardo Maroni Neto

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que me encorajaram neste projeto, primeiramente a minha mãe que sempre me deu apoio e coragem para enfrentar os desafios em minha vida, o que não foi diferente desta vez, também a coordenadora do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais Dra Maria do Carmo Cataldi Muterle que gentilmente me encorajou para concluir este projeto e aos meus colegas de sala que sempre foram um grande alicerce para mim, em especial meu grupo de trabalho Maria Rita Rodrigues, Kátia Regina Mendes e Cintia Rosa.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me abençoado e feito este trabalho possível. Em segundo lugar ao meu orientador Msc Ricardo Maroni Neto por ter me guiado nesta jornada e por ter me incentivado ao longo deste trabalho contribuindo significativamente com ele tão atenciosa e compreensivamente. À Msc Marlette Cassia Ferreira pelo suporte nas aulas de Projeto Integrado. A todos, muito obrigado.

“O êxito da vida não se mede pelo caminho que você conquistou, mas sim pelas dificuldades que superou no caminho.”

Abraham Lincoln

## RESUMO

Realizar compras à prazo está cada vez mais fácil e atraente para os clientes do varejo, as próprias empresas fazem campanhas para alavancar e incentivar a venda à prazo, mas se o cliente não vai pagar sua compra no momento de sua realização deve haver uma razão para que as próprias empresas o incentivem e é disso que se trata este trabalho. Trata-se no trabalho de analisar o processo financeiro da empresa e sua estrutura para compreensão de seu funcionamento no varejo. Para realizar tal pesquisa, utilizou-se de uma entrevista com um supervisor financeiro regional financeiro da empresa e uma análise de caso realizado numa empresa líder do segmento, resultando na definição dos processos da estrutura financeira no contexto varejista.

Palavras-chave: Crédito no varejo. Estrutura financeira no varejo. Financiamento de compras no varejo.

## **ABSTRACT**

Buy something on hire purchase is getting easier and more attractive to the retail costumers as the time passes, even the retail companies are encouraging the costumers to do that to improve that kind of sales, but if the costumers doesn't pay their purchases in the moment they buy there must be a reason for that to happen since its encouraged by the own companies. This research explains about the existent financial structures on that kind of retail companies to finance their financial operations done there. In that research, was used an interview with a financial supervisor and an analysis of a retail company which is leader of this segment, resulting in the definition of the finantial structure process of the retail context.

Key words: Credit on retail. Financial structure on retail. Retail Purchase Finance.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	14
2.1	Varejo.....	14
2.2	Crédito .....	15
2.3	Mercado de credito.....	18
2.4	FERRAMENTAS PARA INCENTIVO DE COMPRAS A CRÉDITO.....	19
2.4.1	Efeito Framing .....	20
2.4.2	Cartao Private Label.....	20
2.5	Análise de Crédito .....	21
2.6	Política de Crédito .....	23
2.6.1	Credit Score.....	25
3	METODOLOGIA .....	26
3.1	Concepção do Estudo.....	26
3.2	Objeto de Estudo .....	27
3.3	Instrumentos de pesquisa .....	29
4	ANÁLISE DE DISCUSSÃO DO CASO.....	31
4.1	Políticas de Crédito .....	31
4.1.1	A Política e as Revisões .....	31
4.1.2	CREDIT SCORE .....	32
4.2	Fontes de Financiamento .....	33
4.3	A Atividade Financeira na Empresa .....	34
4.4	Visão da Empresa em Relação a Compras à Prazo .....	35
4.4.1	Vantagens Oferecidas pela Empresa.....	36
4.4.2	Efeito Framing .....	36
4.4.3	Condição Econômica do Cliente e do Contexto em que Vive.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
	REFERÊNCIAS.....	43
	APÊNDICES.....	45

# 1 INTRODUÇÃO

O varejo brasileiro vem crescendo muito nos últimos anos devido a maior acessibilidade aos produtos por meio da concessão de crédito rápido e fácil aos clientes.

Segundo o Banco Central do Brasil (2013), entre Julho de 2012 e Julho de 2013 a atividade comercial varejista cresceu 5,39% evidenciando a ascensão do setor no país. As transações com utilização de cartões de crédito cresceram cerca de 16,71% e o crédito pessoal apresentou variação de 0,5% entre os anos de 2012 e 2013. Isto indica que a concessão de crédito à pessoas físicas é uma atividade emergente no contexto atual e sua realização também no varejo contribuiu com o crescimento de ambos.

A atividade financeira no varejo vem sendo cada vez mais enfocada pelas grandes redes, pois além de garantir maior quantidade de vendas abre espaço para outros tipos de negócios como a venda de serviços/seguros ou empréstimos.

Com base neste contexto emerge o tema da pesquisa: a atividade financeira no comercio varejista. A sua delimitação está vinculada a compreensão do processo financeiro e seus mecanismos para descobrir como é feita a disponibilização de recurso para se conceder o crédito e manter tais financiamentos.

Ao estudar o processo financeiro no varejo objetiva-se, de forma ampla, descobrir quais os mecanismos usados pela empresa para realizar a operação de crédito.

O trabalho tem como objetivo específico descrever o processo financeiro da empresa para analisar e comparar os processos com o referencial teórico. Desta forma, remetendo-se ao problema de pesquisa que se apresenta na seguinte pergunta: qual a estrutura do processo financeiro em redes de varejo?

Este trabalho se justifica por se referir a uma nova tendência do comercio varejista promovendo e encorajando a venda à prazo e não cedendo nenhuma vantagem a quem compra à vista. Para isto, deve-se compreender como se apresenta a estrutura financeira neste contexto para se entender o porque de isto acontecer.

Também deve-se explorar o porque de as empresas varejistas venderem produtos financeiros tais como empréstimos e seguros trazendo a necessidade de

uma exploração acadêmica mais específica para com o assunto, sendo este um fenômeno atual e de carência quanto à literatura.

Para a realização do presente estudo adotou-se como método primeiramente uma pesquisa bibliográfica aplicada ao se realizar a revisão literária para o embasamento teórico com o uso de fontes secundárias.

Segundo Marconi e Lakatos (2010) a pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias:

“Abrange toda bibliografia já tornada publica em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, etc, ou até mesmo de meios de comunicação oral[...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.”(MARCONI E LAKATOS, 2010)

A pesquisa bibliográfica funciona como uma base para uma análise por fornecer conhecimentos necessários para o entendimento da pesquisa.

De acordo com Manzo<sup>1</sup> (apud Marconi e Lakatos, 2010), a pesquisa bibliográfica não oferece somente meios para definição ou resolução de problemas mas também a possibilidade de exploração de novas áreas do conhecimento em questão principalmente nas áreas onde se carece de resoluções.

Esta pesquisa é uma pesquisa de cunho qualitativo, pois envolve dados descritivos e procura compreender fenômenos, teórica por examinar conteúdos existentes, exploratória por fazer uma abordagem preliminar do problema e pesquisa de campo por realizar uma investigação junto as unidades sociais.

Esta é uma pesquisa exploratória pois faz uma abordagem preliminar do problema para efetuar a análise.

Este trabalho é complementado por uma pesquisa de campo pois, segundo Marconi e Lakatos (2010), consiste em uma investigação com o objetivo de conseguir dados e conhecimentos sobre um determinado problema para o qual se procura uma resposta ou de uma suposição ou hipótese que se queira comprovar.

---

<sup>1</sup> MANZO, Abelardo J. Manual para La preparación de monografias: una guia para presentar informes y tesis. Buenos Aires: Humanitas, 1971. 2. Ed.

Marconi & Lakatos (2010) cita também que a pesquisa de campo consiste na observação de fatos e/ou fenômenos e como eles acontecem para se coletar os dados relevantes para analisá-los.

No caso deste trabalho foi feito uma investigação junto a unidade social do objeto de pesquisa para evidenciar os pontos relevantes para a análise, o que caracteriza uma análise de caso.

O trabalho está estruturado em três capítulos mais introdução e conclusão. O primeiro capítulo é o referencial teórico cuja função é apresentar as definições básicas necessárias ao desenvolvimento do tema. O segundo capítulo descreve o objeto de pesquisa e o método de investigação adotado. O terceiro capítulo consiste na apresentação do resultado da pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo tem por objetivo descrever o processo financeiro existente dentro de instituições do ramo varejista, desde a concessão do crédito e seus critérios de análise até a influencia que esta terá na decisão de compra.

### 2.1 VAREJO

O varejo é considerado o principal meio de distribuição de produtos aos clientes, pois possui uma relação direta com o consumidor. Geralmente possui grande variedade de produtos para satisfazer a necessidade do cliente, seja ela qual for.

Segundo Kotler<sup>2</sup> (*apud* Borges, 2001) a atividade do varejo está relacionada com a oferta de produtos ou serviços diretamente ao cliente. O sistema varejista se apresenta como um intermediário entre o processo de distribuição e o consumidor final tornando-o mais homogêneo e fazendo com que o produto chegue ao consumidor no momento em que precisar.

De acordo com Kotler (*apud* Luppe *et al*, 2005), os estabelecimentos varejistas são segregados em varias classificações. São elas as lojas de varejo, varejo sem loja e as organizações de varejo.

Luppe *et al* (2005) define o varejo sem loja como um estabelecimento de venda direta, venda automática ou serviço de compra. Organizações de varejo são as cooperativas de varejo e as franquias. No caso estudado, trata-se de uma rede de lojas de varejo, pois possui espaço físico e oferece diversas linhas de produtos à venda.

De acordo com Luppe *et al* (2005), as lojas de varejo são agrupadas em diversos tipos, são elas:

“• Lojas de especialidade: vendem uma linha de produtos estreita, mas com grande sortimento dentro desta linha. Podem ser sub-classificadas pelo grau de abrangência desta linha de produtos, podendo ser de linha única, de linha limitada e de linha superespecializada (por encomenda). Este formato é o que mais se adequa à loja que será fonte deste estudo de caso.

- Lojas de departamento: vende diversas linhas de produtos, onde cada linha é operada como um departamento separado, administrada por compradores especializados.
- Supermercados: organização relativamente grande, que opera com custo baixo, margem pequena, volume elevado, auto-serviço, destinado a atender as necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos para a manutenção do lar. Vem passando por diversas modificações, ampliando sua área de vendas e sua linha de produtos.
- Lojas de conveniência: lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário comercial e sete dias por semana. Vendem uma linha limitada e de alta rotatividade.
- Super lojas, lojas mistas e hipermercados: grande espaço de vendas, visando atender às necessidades totais dos consumidores, geralmente oferecendo serviços. Trabalha com exposição de grandes volumes de produtos, com mínima manipulação por parte de funcionários.
- Lojas de descontos: vende mercadorias padronizadas a preços mais baixos, pois trabalham com grande volume e margens baixas com grande extensão e profundidade de produtos.
- Varejos de liquidação: trabalham da mesma forma que as lojas de descontos, porém com preços de atacado, margens menores e sortimento variável. Podem ser do tipo outlets, clubes de compra e outlets independentes.
- Centros comerciais: geralmente, localizam-se em áreas mais antigas das cidades, com tráfego intenso de veículos. Predominam em regiões centrais. Tendência ao deslocamento para regiões periféricas, em virtude dos hábitos e residência dos consumidores, além da saturação dos grandes centros.”(LUPPE *et al*, 2005)

No caso em questão, trata-se de uma loja de departamentos, separados por roupas masculinas, femininas, infantis, lar, calçados, caixas e crediário.

A grande novidade das lojas de varejo da atualidade é que além de estarem oferecendo os produtos em si, estão também focados em oferecer o crédito aos clientes. Uma das vantagens pelo crédito ofertado pela empresa é a de simular um valor inferior devido ao parcelamento para incentivar a compra, chamado de efeito *framing*.

## 2.2 CRÉDITO

O Crédito nada mais é do que a troca de bens por promessas de pagamento, de acordo com Roveda (2002), ou seja, é vender o produto e só receber após um determinado período de tempo, podendo resultar na concretização do acordo ou em inadimplência.

O crédito em si teve origem na Antiguidade, as pessoas compravam bens e faziam promessas de pagamento para após a colheita de suas plantações com

juros. De lá pra cá se oficializou a atividade e hoje é algo consideravelmente lucrativo.

Segundo Maroni Neto (2011, p.76) o crédito é concessão de dinheiro, bem ou serviço para quitação futura, ou seja, o individuo decide comprar um bem à prazo , solicitando crédito. O cedente permite a compra e o individuo paga conforme o prazo pré-determinado.

Ainda de acordo com Maroni Neto (2011, p.76) o crédito consiste na confiança que o cedente do crédito, também conhecido como credor, deposita no devedor, para efetuação do pagamento em uma data especifica. Pelo prazo concedido, existem vários riscos para o credor, devido a isso podem ser cobrados juros do devedor que é calculado com base no tempo de prazo dado a ele.

O crédito divide-se em dois tipos, de acordo com Maroni Neto (2011, p.64), são eles o financiamento e o empréstimo.

O empréstimo se caracteriza, segundo Maroni Neto (2011) por não possuir um destino específico e possui modalidades diferentes que são: crédito pessoal, crédito consignado e cheque especial. No caso em estudo, a empresa trabalha com crédito pessoal disponibilizado ao cliente baseado em sua estatística de compras.

O financiamento possui um destino específico para a renda tomada, afirma Maroni Neto (2011), como aquisição de imóveis, produtos no comercio ou varejo, etc. Na empresa estudada, o cliente solicita o crédito para adquirir produtos de confecção e parcelá-los em mais vezes.

O credito comercial é definido como uma modalidade de financiamento de curto prazo, segundo Van Horne<sup>3</sup> *apud* Roveda (2002) , encontrada na maioria dos ramos de atividades empresariais, representando na realidade a maior fonte de recursos de curto prazo de uma empresa. Na economia moderna, quem compra, em sua maior parte, não é obrigado a pagar pelo bem adquirido no ato da entrega, sendo dado a ele um prazo antes da exigência do pagamento.

Normalmente, as empresas preferem vender a vista do que a prazo, cita Roveda (2002), porém as pressões da concorrência forçam a maioria a oferecer crédito, criando assim valores em uma conta “contas a receber” no balanço da

---

<sup>3</sup> VAN HORNE, James C.; Financial Management and Policy. 11<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 1998.

empresa. Estas contas, no futuro, têm custos diretos e indiretos, mas constituem também num benefício importante, já que a concessão de crédito aumenta as vendas.

Segundo Assaf Neto e Silva<sup>4</sup> *apud* Roveda (2002), existem pelo menos quatro fatores que justificam o processo de venda a prazo:

“1 – O acesso ao mercado de capitais não igual para empresas e consumidores. Normalmente, as condições de captação de recursos pelas empresas, junto às instituições financeiras, são melhores do que as dos seus consumidores, o que torna imperativo a captação e respectivo repasse em condições favoráveis, de forma a viabilizar as transações comerciais;

2- A venda a prazo possibilita ao comprador do produto ou serviço de testar sua qualidade. Como não houve ainda o desembolso dos recursos, é possível que a transação possa ser desfeita sem prejuízo do adquirente;

3- Serve para regular a demanda em período de sazonalidade. Um relaxamento na política de concessão, em períodos de menor venda ou maior instabilidade econômica, pode servir para tornar os fluxos financeiros mais previsíveis. Neste contexto, a queda do retorno causada pelo aumento de crédito deve ser compensada pela redução dos custos de estocagem;

4- Representam uma estratégia utilizada pela empresa para alteração do seu *market share*.” (ASSAF NETO *apud* ROVEDA, 2002)

Sozinha, nenhuma delas é válida para justificar a venda a prazo, porém é uma real necessidade competitiva e servirá de garantia para a concretização de algumas vendas.

A concessão de crédito, atualmente, tem sido uma das principais razões do crescimento do lucro das empresas e do padrão de vida do consumidor em geral, segundo Scherr<sup>5</sup> (*apud* Roveda, 2002). O crédito é um fator de alavancagem da capacidade dos consumidores e empresas que, como ultimo recurso, gera efeito multiplicador na renda econômica e na produção.

Atualmente, o crédito é um importante instrumento na vida, tanto das pessoas, quanto das empresas pois já é habitual as lojas estabelecerem preços de vendas de seus produtos em parcelas, de acordo com Silva<sup>6</sup> *apud* Roveda (2002). Isso causa ao consumidor a sensação de possibilidade e redução de valor, porém não é bem isso que ocorre.

---

<sup>4</sup>ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, Cezar A. Tiburi. Administração do Capital de Giro. Atlas, 2ª Edição, 1997.

<sup>5</sup>SCHERR, Frederick C. Modern Working Capital Management. New Jersey, Prentice-Hall, 1989.

<sup>6</sup>SILVA, José Pereira da. Gestão e Análise de Risco de Crédito. Atlas, 1997.

Não menos relevante, o fato de que o volume de pessoas poupadoras no país é baixo, há uma maior demanda na parte de crédito para aquisição de bens duráveis pois exigem um volume de recurso superior à renda do indivíduo. Segundo Assaf Neto & Silva (*apud* Roveda, 2002), é um forte motivo para o mercado de crédito continuar a existir, pois as pessoas procuram antecipar suas necessidades através do prazo oferecido nas compras.

De acordo com Silva <sup>7</sup>(*apud* Roveda, 2002):

“O crédito cumpre importante papel econômico e social : possibilita as empresas auto nível de atividade; estimula o consumo influenciado na demanda; ajuda as pessoas na obtenção de moradia, bens e até alimentos; e facilita a execução de projetos, para os quais as empresas não dispunham de recursos próprios suficientes.”(SILVA *apud* ROVEDA, 2002)

Porém, deve-se afirmar também que o crédito pode tornar pessoas e empresas altamente endividadas, como também ser relevante componente de um processo inflacionário.

A concessão de crédito não é algo simples de se fazer, deve-se primeiramente haver uma Análise de crédito, para avaliar se o tomador apresenta risco ou não de inadimplência, no próximo capítulo tratamos da questão da análise de crédito para tal concessão ser realizada.

## 2.3 MERCADO DE CREDITO

O mercado de crédito hoje é um dos mercados de maior ascensão pois vive-se em uma era de poucos poupadores pois percebe-se que hoje é mais fácil se pagar uma parcela mensalmente do que juntar um determinado montante para a aquisição de determinado bem.

No mercado de credito, segundo Hoji (2012), é onde pessoas, tanto físicas quanto jurídicas, suprem as necessidades de caixa de médio e curto prazo, ou seja, onde encontra-se pessoas que necessitam do crédito e as que o concedem.

É no mercado de credito que os tomadores de recursos negociam com os intermediários financeiros, cita Hoji (2012), que por sua vez os concedem credito

---

<sup>7</sup> SILVA, José Pereira da. Gestão e Análise de Risco de Crédito. Atlas, 1997.

para fins diversos, seja capital de giro ou financiamento de bens e serviços. No caso estudado, isso ocorre quando o cliente faz a compra a prazo, a loja ao fazer esta operação necessita de financiamento para isso, entrando assim a financeira para fazer tal financiamento que usa seus recursos para manter a loja até o último pagamento.

A origem dos recursos, segundo Hoji (2012) geralmente são providos basicamente de depósitos captados por instituições financeiras, repasses de linhas de crédito [...] e recursos próprios das instituições financeiras.

Geralmente tais recursos, segundo Hoji (2012) são utilizados para fins como empréstimos para capital de giro; descontos de títulos; conta garantida; assunção de dívidas; repasse de recursos externos; financiamento de importação e financiamento de serviço e bens de consumo duráveis. Compras de vestimentas a prazo e empréstimos pessoais são as principais operações em que a empresa estudada realiza.

No caso estudado, a vantagem desta concessão de crédito é atrelada à cobrança de juros sobre o parcelamento, tanto da compra de mercadorias a prazo, quanto do empréstimo pessoal.

## **2.4 FERRAMENTAS PARA INCENTIVO DE COMPRAS A CRÉDITO**

Nos dias atuais poucos são os que poupam recursos para comprar itens de seu desejo à vista, seja pelo medo de perder uma oportunidade de preço, seja por alguma promoção tentadora ou seja por real necessidade do item em questão. Em todos os casos os clientes acabam optando pelo crédito por pagar em parcelas um montante que não seria capaz de pagar de uma só vez. Outros ainda pedem os planos de parcelamento com juros incluso com a ideia de “redução de preço” e maior prazo, este é o chamado Efeito *Framing*.

### **2.4.1 Efeito Framing**

Segundo Queiroz *et al* (2010) o efeito *framing* é tratado como “uma influencia da apresentação da opção parcelada identificada na preferência de consumidores de diferentes grupos socioeconômicos”.

Ainda de acordo com Queiroz *et al* (2010), o efeito framing, no que se diz respeito ao preço:

“Representa uma variável do mix que pode ser facilmente alterada e permite a rápida penetração de mercado. As formas de pagamento e condições de crédito e financiamento, a partir da flexibilização da variável preço praticada pelo varejista, garantem a oferta de formas de pagamento diferenciadas e serviços financeiros que podem ser consideradas também com forte apelo de promoção de vendas, principalmente, quando os consumidores possuem baixo poder de compra.” (QUEIROZ *et al*, 2010)

Isto justifica o porque da opção pelo parcelamento e não pelo pagamento a vista, de um lado a empresa querendo maximizar as vendas, do outro o cliente querendo gastar menos, ou pelo menos, comprar o que se deseja sem comprometer sua renda mensal.

A idéia de parcelamento é, em alguns casos, o principal fator motivacional para a decisão de compra dos clientes. Neste caso o cliente se preocupa com o valor da parcela, não o valor total do produto e muitas vezes prefere parcelar com juros para poder efetuar de fato esta compra.

O juro é uma taxa percentual definida no mercado financeiro, segundo Hoji (2012), sendo definida pela oferta e procura dos recursos, porém, quanto maior o risco do retorno do capital, maior a taxa de juros. Isto é evidenciado na sessão de análise de crédito.

No caso estudado, o crédito é representado pelo cartão da loja, também conhecido como Cartão *Private Label*.

### **2.4.2 Cartao Private Label**

O Cartão *private label* ou cartão de loja, de acordo com Mello (2011), é um cartão que possui a marca da empresa e tem o propósito de fidelização do cliente trazendo programas de relacionamentos e benefícios para o cliente não sendo necessário ser correntistas da instituição financeira para possuí-lo.

Segundo Mello (2011), existem duas vertentes de cartões *private label*. A primeira chama-se *private label* puro, na qual o cartão pode ser utilizado apenas na loja do cartão. A segunda vertente é o *private label* híbrido, pelo qual o cartão pode ser utilizada na loja parceira ou em qualquer outra loja que receba cartões daquela bandeira.

No caso estudado são utilizados os dois tipos, inicialmente o cliente faz o cartão puro que é somente válido pra loja, depois de certo tempo, é avaliada a estatística do cliente e disponibilizado o cartão bandeirado/híbrido, podendo ser utilizado fora da loja também na função de cartão de crédito.

No caso estudado, o cartão *private label* é bastante procurado pois além de oferecer crédito, não possui anuidade ou taxa de manutenção e ainda dá 10% de desconto ao cliente em sua primeira compra.

Não são todas as lojas do segmento que se utilizam do cartão PL. Geralmente as que não utilizam deste serviço fazem uso de carnê pré-datado ou só trabalham com parcelamento com cartão de terceiros.

Para obter o cartão PL o cliente deve passar por um cadastro e em seguida uma análise de crédito, assunto tratado a seguir, e assim que aprovado o cliente já deixa o crediário com o cartão em mãos e pronto para utilização.

## **2.5 ANÁLISE DE CRÉDITO**

No contexto atual, a concessão de crédito está se tornando algo cada vez mais burocrática devido ao risco de inadimplência crescente e tentativas de fraudes cada vez mais ousadas podendo trazer perdas para a empresa, porém conceder crédito é algo necessário pois a maioria das empresas não sobreviveria com transações somente à vista, é neste contexto que se criou a análise de crédito, para conceder o crédito com menos riscos.

A gestão do risco do crédito já foi considerada como uma arte, comenta Caouette *et al*<sup>8</sup> (*apud* Roveda, 2002), porém, no momento, é melhor descrita como uma espécie de engenharia, em que estruturas e modelos são criados para evitar a quebra financeira.

Segundo Roveda (2002) :

“Uma operação de crédito expressa uma demonstração de confiança do credor no devedor, correndo o credor o risco do prejuízo, se o devedor não corresponde às suas expectativas. O que define a disposição de conceder crédito é o fator confiança que deve estar implícito na efetivação da operação. O grande problema, num processo de concessão de crédito, é definir quanta confiança o credor poderá ter em seus clientes e traduzi-la em valores numéricos.” (ROVEDA, 2002)

Para decidir se o cliente deve ou não receber este crédito deve-se avaliar suas possibilidades econômico-financeiras para se definir quanto será concedido àquele cliente, para isso, entra em questão informações como estado civil (clientes solteiros tem menos gastos pois só se sustentam), se possuem filhos (mais filhos, mais gastos), tempo de abertura de conta em bancos (mais tempo, maior movimentação), categoria profissional (autônomos, por exemplo, apresentam maiores riscos do que funcionários públicos), renda, situação e tempo de residência, entre outros parâmetros importantes para análise.

Analisar o crédito nada mais é do que atribuir valores a um conjunto de variáveis, explica Braga<sup>9</sup> (*apud* Roveda, 2002), que traçam um perfil do provável comportamento do cliente projetando seu comportamento futuro com base em seus dados para verificar se este poderá honrar seus compromissos com a empresa.

O PROVAR<sup>10</sup> (*apud* Roveda, 2002) (Programa de Administração do Varejo da Universidade de São Paulo) apresenta 3 alternativas básicas para se conceder crédito a pessoas físicas como segue:

---

<sup>8</sup> CAOUILLE, John B.; ALTMAN, Edward I.; NARAYANAN, Paul. Gestão do Risco de Crédito: O próximo desafio financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

<sup>9</sup>BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. Atlas, 1995.

<sup>10</sup>PROVAR, Programa de Administração de Varejo – USP. Finanças no Varejo. São Paulo: Atlas, 1996.

“1 - Empresas de pequeno porte com dispersão de risco, podem associar-se a organizações especializadas em concessão de crédito, minimizando os custos associados ao processo de decisão de crédito;

2 - Empresas de médio porte e que estejam operando em setores sujeitos a maiores flutuações econômicas, em função de variações de nível de atividade econômica, devem desenvolver uma estratégia mista, enfocando a análise dos setores em que atuam e associar-se para criar centrais de crédito;

3 - As empresas de grande porte, com redes nacionais de atuação, podem desenvolver sistemas internos de informação que possibilitem a monitoração de variáveis que indiquem a identificação de variáveis associadas a risco de crédito a partir de dados cadastrais internos. Estes dados organizados possibilitarão a elaboração de “scores” padronizados de crédito.” (PROVAR *apud* ROVEDA, 2002)

Estas alternativas devem variar de acordo com o foco do negócio de cada empresa e seu porte. No caso estudado a empresa é de grande porte e possui utilização do sistema de *scores* que calcula, com base nos dados fornecidos, pontuações e estas devem chegar ao mínimo necessário para aprovação e, em caso de pontuação mínima não atingida, o cliente deverá aguardar um prazo de 180 dias corridos para efetuar uma nova tentativa. Este procedimento é tomado conforme a política de crédito da empresa, abordado no próximo capítulo.

## 2.6 POLÍTICA DE CRÉDITO

Para realizar a concessão de crédito, uma empresa deve estabelecer procedimentos para a concessão do mesmo e seu recebimento.

Segundo Ross *et al* (2008), a empresa precisará lidar com os seguintes componentes da política de crédito:

- 1- “Termos de Venda. Os termos de venda estabelecem como a empresa se propõe a vender seus bens e serviços. Uma decisão básica é se ela exigirá caixa ou concederá crédito. Se ela conceder crédito ao cliente, os termos da venda especificarão (talvez, implicitamente) o período de crédito, o desconto financeiro e o período de desconto e o tipo de instrumento de crédito.
- 2- Análise de crédito. [...] As empresas possuem vários dispositivos e procedimentos para determinar a probabilidade de que os clientes não pagarão, e o conjunto desses dispositivos é chamado de análise de crédito.
- 3- Política de Recebimento. Após a concessão do crédito, a empresa tem em potencial o problema de receber o valor, e deve estabelecer uma política de recebimento. (ROSS *et al*, 2008)”

Desta forma, a empresa deve estar ciente dos riscos oferecidos por cada cliente. Para isso a empresa precisa de parâmetros para auxiliar na decisão de ceder ou não crédito a um determinado cliente.

A política de crédito pode ser entendida como um guia das decisões de concessão de crédito, com base nos objetivos estabelecidos e desejados de acordo com Silva (*apud* Roveda, 2002). Embora seja considerada um guia, a política de crédito não é uma decisão, só embasa parâmetros para tal; ela rege a concessão do crédito, mas não o faz; tem o objetivo de orientar a concessão com base no objetivo desejado, porém não é objetivo em si.

É função do analista de crédito saber em que situação deve ser concedido crédito sem resultar em prejuízos para a empresa e por isso ele faz uso da política de crédito em seu julgamento. É evidente que perdas irão ocorrer porém estas não devem prejudicar o resultado da empresa, afirma Roveda (2002). No caso estudado, existe uma cota provisionada direcionada a clientes inadimplentes e esta é tratada como meta com o objetivo de minimizar as perdas com inadimplência e outros causadores de prejuízo.

São considerados também, para efetuar a análise de crédito, os cinco C's do crédito que, de acordo com Ross *et al* (2008), são:

- 1- **Caráter:** A disposição do cliente para atender às obrigações de crédito;
- 2- **Capacidade:** A capacidade de o cliente atender às obrigações de crédito com os fluxos de caixa operacionais.
- 3- **Capital:** As reservas financeiras do cliente;
- 4- **Garantia:** Um ativo dado como garantia em caso de inadimplência;
- 5- **Condições:** As condições econômicas gerais da linha de negócios do cliente.

”(ROSS *et al*, 2008)

Estes são os pilares de qualquer operação de concessão de crédito atualmente. Há a necessidade de se fazer um levantamento sobre a procedência dos cinco para que se tome a melhor decisão na hora de conceder ou não crédito àquele determinado cliente.

Para atingir um nível ótimo de contas a receber, deve-se haver também uma política ótima de crédito, para isso, ambos dependem de condições operacionais da empresa, entretanto deve-se haver uma checagem no desempenho das políticas de crédito de modo geral para garantir a qualidade na análise.

Outra ferramenta útil no processo de concessão de crédito é a utilização do *credit score* para avaliar o risco apresentado pelo cliente perante a empresa.

### **2.6.1 Credit Score**

As grandes empresas que trabalham com concessão de crédito possuem grandes quantidades de clientes interessados no crédito oferecido pela instituição e todos devem ser analisados conforme a política de crédito da empresa, porém com o grande volume desta demanda há uma necessidade de uma ferramenta que auxilie neste processo com mais agilidade aplicando os parâmetros determinados pela empresa e quantificando os dados dos clientes para calcular o risco oferecido por aquele cliente, é neste ponto que entra o *credit score*.

O *credit score* é uma ferramenta muito útil na análise de crédito, as instituições financeiras criaram técnicas que avaliam o risco da concessão de crédito a pessoas físicas, de acordo com Caouette *et al* (apud Roveda, 2002), e tem sido utilizada com sucesso pois faz “uma análise discriminante aplicada as decisões de crédito.”, ou seja, é responsável por fazer um levantamento histórico de dados dos clientes, levantando situações passadas e com base nisso auxiliar na tomada de decisão para o futuro a curto prazo.

Um modelo de *credit scoring* nada mais é do que atribuir probabilidade de ocorrência de eventos baseada em dados passados, explica Roveda (2002). Quando se diz que uma determinada população tem probabilidade de “trinta e cinco por um”, quer dizer que no grupo há trinta e cinco bons clientes para cada um mal cliente. Assim, o modelo de *scoring* não define se um cliente específico se tornará bom ou mal pagador, apenas o coloca num grupo de risco com probabilidade definida.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem por objetivo descrever a metodologia utilizada para o alcance dos resultados da pesquisa.

#### 3.1 CONCEPÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho tem como foco de analisar o processo financeiro da empresa e sua estrutura para a compreensão de seu funcionamento.

A pretensão é descobrir como se estrutura todo este processo financeiro da empresa para a disponibilização de crédito aos clientes funciona, como são os bastidores desta operação e quais os procedimentos a empresa utiliza para que todo esse processo funcione.

As informações que devem ser obtidas são referentes à: política de crédito da empresa; fontes de financiamento da empresa; a atividade financeira no varejo e os motivos que levam à compra a prazo.

Em relação à política de crédito, tem-se a pretensão de se descobrir se há e em que frequência são feitas revisões em tais políticas, os principais critérios avaliados pelo *credit score* e se acontecem muitos erros e perdas de clientes com relação à análise eletrônica realizada por ele, como é feita a recuperação de recursos em casos de inadimplência e a diferença do cartão *private label* puro e híbrido na visão da empresa.

No caso das fontes de financiamento, explora-se de onde provém os recursos para financiar as compras a prazo de clientes.

No que diz respeito as atividades financeiras do varejo, pretende-se descobrir a razão do enfoque da empresa na área e o porque de seus demonstrativos financeiros apresentarem uma superação da margem bruta das operações financeiras em relação as operações comerciais em si.

Em relação aos clientes e o que os leva a comprar a prazo, pretende-se entender o porque eles preferem comprar a prazo na visão da empresa e o porque a empresa prefere que seja desta forma.

Foram investigados os processos que compõem a estrutura financeira, como a empresa se financia ao oferecer o parcelamento a prazo a seus clientes, como funciona a concessão de crédito da empresa por meio de uma entrevista com um supervisor regional da empresa.

### **3.2 OBJETO DE ESTUDO**

Para atingir os objetivos descritos na sessão anterior o objeto de estudo é a Empresa X, empresa atuante no comércio varejista no ramo de confecções.

Segundo a revista Exame Maiores & Melhores (2013, p. 348) a Empresa X, em 2012, foi 169ª. em receita líquida na lista das 1000 maiores empresas do Brasil. No ano anterior estava na 190ª. posição. Entre as empresas do setor de comércio ocupou em 2012 a 37ª posição, duas posições acima da ocupada em 2011 (EXAME, 2013, p. 396)

A empresa trabalha com artigos de confecção fabricados por uma das empresas do grupo em que a rede de lojas pertence, possuindo marcas próprias de renome e de boa qualidade. Essas fábricas estão situadas em 3 localidades: em Natal-RN; em Fortaleza-CE e em Manaus-AM.

A empresa também possui uma financeira própria denominada neste trabalho como MDX.

A financeira é responsável por toda a parte financeira da rede, realizando o financiamento das compras dos clientes pois trabalha com concessão de crédito, por meio da oferta do cartão da loja que fornece maior prazo ao cliente para o pagamento como o plano de 100 dias para o primeiro pagamento em 8 parcelas com juros.

A empresa efetua também empréstimos e o chamado “Saque Fácil”, pelo qual o cliente recebe um determinado valor de limite conforme sua estatística de compra e o risco apresentado por ela e retira a quantia em espécie no momento da solicitação. A empresa X também oferece serviços diversos como seguros e planos odontológicos vinculados aos cartões e cobrados juntamente com as compras efetuadas.

Figura 1 – Demonstrativo de Resultados Semestral

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (EM R\$ MIL)</b>	<b>1S13</b>	<b>Participação</b>	<b>1S12</b>	<b>Participação</b>	<b>VAR. (%)</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>2.189.269,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 1.936.066,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>13,1%</b>
RECEITA BRUTA - MERCADORIAS	1.802.561,00	82,34%	1.557.361,00	80,44%	15,7%
RECEITA BRUTA - MDW FINANCEIRA	362.620,00	16,56%	357.906,00	18,49%	1,3%
RECEITA BRUTA - MDW MALL	24.088,00	1,10%	20.799,00	1,07%	15,8%
DEDUÇÕES	- 528.842,00	-24,16%	- 449.090,00	-23,20%	17,8%
INCENTIVOS FISCAIS DE ICMS	32.059,00	1,46%	28.085,00	1,45%	14,1%
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>1.692.486,00</b>	<b>77,31%</b>	<b>1.515.062,00</b>	<b>78,25%</b>	<b>11,7%</b>
RECEITA LIQUIDA - MERCADORIAS	1.327.765,00	60,65%	1.156.664,00	59,74%	14,8%
RECEITA LIQUIDA - MDW FINANCEIRA	342.883,00	15,66%	338.534,00	17,49%	1,3%
RECEITA LIQUIDA - MDW MALL	21.838,00	1,00%	19.863,00	1,03%	9,9%
CUSTO DE BENS E/OU SERVIÇOS VENDIDOS	- 685.113,00	-31,29%	- 616.280,00	-31,83%	11,2%
CPV - MERCADORIAS	- 602.816,00	-27,54%	- 543.481,00	-28,07%	10,9%
CUSTOS - MDW FINANCEIRA	- 82.297,00	-3,76%	- 72.799,00	-3,76%	13,0%
CUSTOS - MDW MALL	-	-	-	-	-
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 1.007.373,00</b>	<b>46,01%</b>	<b>R\$ 898.782,00</b>	<b>46,42%</b>	<b>12,1%</b>
LUCRO BRUTO - MERCADORIAS	R\$ 724.949,00	33,11%	R\$ 613.183,00	31,67%	18,2%
LUCRO BRUTO - MDW FINANCEIRA	R\$ 260.586,00	11,90%	R\$ 265.735,00	13,73%	-1,9%
LUCRO BRUTO - MDW MALL	R\$ 21.838,00	1,00%	R\$ 19.863,00	1,03%	9,9%
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>59,3%</b>		<b>59,3%</b>		<b>0,2 p. p.</b>
MARGEM BRUTA - MERCADORIAS	54,6%		53,0%		1,6 p.p.
MARGEM BRUTA - MDW FINANCEIRA	76,0%		78,5%		-2,5 p.p.
DESPESAS COM VENDAS	-R\$ 494.027,00		-R\$ 418.966,00		17,9%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	-R\$ 171.491,00		R\$ 153.947,00		11,4%

Fonte: Autor.

Figura 2 – Demonstrativo de Resultados Trimestral

<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS (EM R\$ MIL)</b>	<b>2T13</b>	<b>Participação</b>	<b>2T12</b>	<b>Participação</b>	<b>VAR. (%)</b>
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>1.235.339,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.082.810,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,1%</b>
RECEITA BRUTA - MERCADORIAS	1.038.520,00	84,07%	887.925,00	82,00%	17,0%
RECEITA BRUTA - MDW FINANCEIRA	184.544,00	14,94%	184.149,00	17,01%	0,2%
RECEITA BRUTA - MDW MALL	12.275,00	0,99%	10.737,00	0,99%	14,3%
DEDUÇÕES	- 310.441,00	-25,13%	- 254.095,00	-23,47%	22,2%
INCENTIVOS FISCAIS DE ICMS	2.806,00	1,85%	17.940,00	1,66%	27,1%
<b>RECEITA LIQUIDA</b>	<b>947.704,00</b>	<b>76,72%</b>	<b>846.655,00</b>	<b>78,19%</b>	<b>11,9%</b>
RECEITA LIQUIDA - MERCADORIAS	762.200,00	61,70%	662.289,00	61,16%	15,1%
RECEITA LIQUIDA - MDW FINANCEIRA	174.387,00	14,12%	174.054,00	16,07%	0,2%
RECEITA LIQUIDA - MDW MALL	11.117,00	0,90%	10.312,00	0,95%	7,8%
CUSTO DE BENS E/OU SERVIÇOS VENDIDOS	- 379.982,00	-30,76%	- 340.366,00	-31,43%	11,6%
CPV - MERCADORIAS	- 339.103,00	-27,45%	- 339.103,00	-31,32%	12,4%
CUSTOS - MDW FINANCEIRA	- 40.879,00	-3,31%	- 38.585,00	-3,56%	5,9%
CUSTOS - MDW MALL	-	-	-	-	-
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>567.722,00</b>	<b>45,96%</b>	<b>506.290,00</b>	<b>46,76%</b>	<b>12,1%</b>
LUCRO BRUTO - MERCADORIAS	1.101.303,00	89,15%	360.508,00	33,29%	17,4%
LUCRO BRUTO - MDW FINANCEIRA	133.508,00	10,81%	135.469,00	12,51%	-1,4%
LUCRO BRUTO - MDW MALL	11.117,00	0,90%	10.312,00	0,95%	7,8%
<b>MARGEM BRUTA</b>	<b>59,9%</b>		<b>59,8%</b>		<b>0,1 p. p.</b>
<b>MARGEM BRUTA - MERCADORIAS</b>	<b>55,5%</b>		<b>54,4%</b>		<b>1,1 p.p.</b>
<b>MARGEM BRUTA - MDW FINANCEIRA</b>	<b>76,6%</b>		<b>77,8%</b>		<b>-1,3 p.p.</b>
DESPESAS COM VENDAS	- 257.875,00		-232.175,00		11,1%
DESPESAS GERAIS E ADMINISTRATIVAS	- 88.145,00		75.897,00		16,1%

Fonte: Autor.

As Figuras 1 e 2 apresentam-se Demonstrativos Financeiros de Resultados. A primeira Consolidado Semestral e a segunda Trimestral, baseado no original retirado do site da empresa X.

Com base em dados disponíveis no site da empresa e ilustrados nas figuras, a área financeira mostra-se muito mais interessante, pois o lucro é alto e o custo é baixo, como evidencia a margem bruta.

Por meio do Demonstrativo de Resultado comparativo do segundo trimestre do ano de 2013 e 2012 e do primeiro semestre dos mesmos anos disponibilizado pelo site da empresa, pode-se observar horizontalmente a evolução dos rendimentos da MDX Financeira entre os dois trimestres, apresentando variação de 0,2% em sua receita líquida, já nos semestres a evolução apresenta variação de 1,3% de aumento na receita líquida, ou seja, isto evidencia a evolução gradual da parte financeira da empresa.

Analisando verticalmente, a operação com mercadorias apresenta margem bruta de 55,5% em relação a receita líquida. Por outro lado, a operação financeira apresenta 76,6%, demonstrando sua maior lucratividade em relação ao negócio principal da empresa. Isso se dá pois o custo obtido com as mercadorias vendidas, de acordo com o demonstrativo, representa aproximadamente 28% da Receita Bruta do semestre contra a representação de aproximadamente 3,5% dos custos referente à financeira, portanto, para empresa a parte financeira é uma “galinha dos ovos de ouro”, lucrativa e com pouco custo.

### **3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA**

A pesquisa de campo foi com o Supervisor Regional Financeiro do Vale do Paraíba e de algumas lojas da Grande São Paulo, para levantar algumas informações sobre os processos da estrutura financeira da empresa para a realização de uma análise de caso por meio de uma entrevista. O Supervisor entrevistado é responsável por acompanhar e cobrar resultados das filiais de sua regional bem como incentivar e promover campanhas para alavancar resultados.

A entrevista é uma obtenção de informações sobre um determinado assunto através de uma conversa de natureza profissional, segundo Marconi e Lakatos

(2010), “É um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou ajudar no diagnóstico [...] de um problema [...].”

Neste caso a entrevista será padronizada, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010) “ela segue um roteiro pré-estabelecido com um formulário previamente estabelecido com perguntas previamente determinadas, utilizando-se destas informações primarias para composição da análise. A aplicação da pesquisa se encaixa no conceito pela sua profundidade e especificidade no assunto tratado para compreensão dos fenomenos estudados no contexto real empírico do entrevistado.

O questionário aplicado na entrevista foi elaborado com base no referencial teórico e nos conhecimentos prévios do autor e esta disponível no Apêndice A.

Segundo Gil (2009), a análise de caso:

“[...] É um conjunto de informações sobre um grupo, uma organização, comunidade, fato ou fenômeno que podem ser estudados com propósitos diversos. É um procedimento de estudos exploratórios. Permite a compreensão de um problema.” (GIL, 2009, P. 4)

Esta pesquisa se caracteriza por uma análise pois permite a compreensão da estrutura financeira no contexto em que se esta inserido o objeto de estudo.

## 4 ANÁLISE DE DISCUSSÃO DO CASO

Este capítulo consiste na análise do caso apresentado sendo ele o resultado da pesquisa realizada na empresa X. Esta análise foi segmentada em quatro tópicos principais onde se caracteriza o objeto de estudo e suas particularidades.

### 4.1 POLÍTICAS DE CRÉDITO

#### 4.1.1 A Política e as Revisões

De acordo com Silva (*apud* Roveda, 2002), embora seja considerada um guia, a política de crédito não é uma decisão, só embasa parâmetros para tal; ela rege a concessão do crédito, mas não o faz; tem o objetivo de orientar a concessão com base no objetivo desejado, porém não é objetivo em si.

Segundo o Supervisor Regional da empresa, as políticas de crédito são um alicerce para os negócios da empresa, se o cliente se enquadra nestes requisitos estabelecidos pela empresa então ele está apto a fazer negócio com a empresa e utilizar-se dos benefícios de comprar a prazo em mais vezes.

De fato se uma empresa não possuir uma política de crédito bem definida, isso dará margem à falhas e conseqüentemente perdas ao longo das concessões feitas incorretamente para clientes de risco por exemplo.

Entretanto, a empresa possui uma cota provisionada direcionada a clientes inadimplentes e esta é tratada como meta com o objetivo de minimizar as perdas com inadimplência e outros causadores de prejuízo.

A política de crédito passa por revisões no que diz respeito à análise socioeconômica e documental a cada dois anos. O entrevistado citou exemplos de uma mudança implantada recentemente: “ano passado o cliente poderia apresentar sua carteira profissional que estava apto a tentar fazer o cartão, hoje isto não acontece mais.

Outro exemplo recente, foi a implantação do sistema de análise de CNH (Carteira nacional de habilitação) com base em seu número de segurança, através do sistema do detran de registros.”

Isto mostra que existe uma clara necessidade de revisões destas políticas visando a evitar realizar vendas à clientes de alto risco para evitar possíveis perdas provenientes destes clientes.

O entrevistado também afirmou que tais revisões são feitas a cada dois anos, pois as mudanças tanto de tecnologia quanto de abordagens fraudulentas precisam dar à empresa ferramentas para combatê-las, e para isso elas precisam ser desenvolvidas e dois anos é um tempo razoável para isso.

#### **4.1.2 CREDIT SCORE**

A empresa faz uso da ferramenta *credit score* como componente de sua análise de crédito que, como dito anteriormente, transforma informações fornecidas pelos clientes em uma pontuação e que devem atingir uma determinada quantia para aprovação.

De acordo com Caouette *et al* (apud Roveda, 2002), o *credit score* realiza uma análise discriminante aplicada as decisões de crédito, ou seja, é responsável por fazer um levantamento histórico de dados dos clientes, levantando situações passadas e com base nisso auxiliar na tomada de decisão para o futuro a curto prazo.

No caso da empresa, o *credit score*, além de realizar a análise do histórico do cliente, transforma as informações qualitativas fornecidas pelo cliente, em pontuações e com ela define-se a aprovação ou não do cadastro.

Segundo o entrevistado, no caso da empresa estudada, avalia-se variáveis sociais e econômicas de uma forma padronizada com base nas políticas de crédito estabelecidas pela empresa, se por acaso o cliente possuir o nome restrito em algum órgão de proteção ao crédito, seja ele o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) ou Telecheque (Especialista em análise de crédito em pagamentos com cheques que informa as instituições sobre cheques devolvidos).

Pelo fato do *credit score* ser padronizado, foi questionado se haviam muitos erros pela falta de uma análise caso a caso na hora da decisão da aprovação ou não do cliente:

“Em alguns casos, não vou dizer que o *credit score* é um inimigo de nossas metas, pelo contrario, ele previne que ocorram fraudes e é um fator relevante à prevenção de perdas da empresa reduzindo também o grau de inadimplência que o cliente recusado pelo score representaria hipoteticamente, porém, em contrapartida, como todo sistema, a falta de humanização analisa muito friamente a situação de cada cliente, não considera que cada caso é um caso, é tudo no padrão e as vezes o cliente mal pagador possui características semelhantes à aquele cliente que paga suas contas certinhas, e acaba sendo recusado em alguns casos.” (Entrevistado)

Pode-se entender que, como todo sistema, erros podem acontecer, porém a ideia principal da ferramenta é a redução de perdas, se as perdas estão de fato sendo reduzidas, então este julgamento feito pela ferramenta esta de fato funcionando, porém ao mesmo tempo que a empresa está evitando as perdas por conta dos maus pagadores, por conta de um erro, ela pode perder um bom cliente recusado pelo *credit score*.

## 4.2 FONTES DE FINANCIAMENTO

De acordo com o Entrevistado:

“Os recursos vem dos próprios clientes que fazem as compras com o parcelamento com juros, costumamos dizer que se uma pessoa opta pelo parcelamento com juros ela estará pagando a conta dos inadimplentes e também seu próprio financiamento de capital, também utilizamos da venda de seguros e empréstimos, que possuem pouco custo e alta rentabilidade para tal financiamento e fazemos a reposição do capital assim que a conta é quitada.” (Apêndice I)

O financiamento das vendas realizadas à prazo vem dos próprios clientes que optam pelo parcelamento com maior prazo com juros. Isto se dá pois os juros cobrados a estes clientes são direcionados para financiar o prazo de outros clientes que ainda não estão pagando suas compras, não sendo um prejuízo pois o valor referente as mercadorias estará garantido pois o valor da parcela será maior.

Segundo Hoji (2012) o juro é uma taxa percentual definida no mercado financeiro, sendo definida pela oferta e procura dos recursos [...] e é considerada um tipo de remuneração de capital.

Os juros cobrados nestes planos são direcionados também para cobrir inadimplentes no período de seis meses a um ano, após este período as dividas dos inadimplentes são vendidas à empresas de cobrança terceirizadas de cobrança,

fazendo-as lucrar com os juros inferidos sobre o montante em atraso e deixando a empresa que vende estas dividas sem perdas por conta disto.

Parte dos juros arrecadados provenientes dos empréstimos realizados pela empresa também tomam o mesmo destino.

A disponibilização deste serviço de empréstimo pela empresa é feita somente para alguns clientes com boa estatística de compra e pagamento, com taxas de juros que variam de acordo com esta estatística, o risco de perda deste capital se torna menor por conta desta “seleção” de bons clientes da empresa.

### **4.3 A ATIVIDADE FINANCEIRA NA EMPRESA**

Como apresentado no item 2.4.2, a empresa trabalha não só com a venda de artigos de confecção mas também com produtos financeiros e empréstimos que são vinculados ao cartão da loja, também conhecido como cartão PL (ou *private label*).

A empresa trabalha com dois tipos de cartões PL, o puro, que seria o utilizado somente na loja, e o híbrido, que possui bandeira de alguma administradora, no caso são utilizadas bandeiras VISA e Mastercard na empresa, possibilitando os clientes a o utilizarem fora da loja. Eles parecem familiares quanto a funcionalidade, a diferença para os clientes é que se usado fora da loja, eles deverão pagar a anuidade para a administradora do cartão no caso do bandeirado.

Para a empresa, o cartão PL puro permite que o cliente faça adesão dos seguros disponíveis, trazendo a empresa lucro significativo, e disponibiliza também empréstimos para os clientes.

Já no cartão híbrido não se pode fazer adesão de nenhum produto financeiro, sejam eles seguros ou empréstimos, porém a grande vantagem é que no cartão PL os clientes que se tornam inadimplentes geralmente demoram a pagar as compras em atraso, fazendo com que por pelo menos seis meses seja necessário o recursos para financiar este atraso.

No caso do cartão híbrido, o recurso da compra feita pelo cliente na loja é repassado instantaneamente pela administradora, e o cliente passa a estar em debito com ela e não com a loja.

Em contrapartida, a receita gerada com os produtos financeiros é alta. Analisando friamente os demonstrativos disponibilizados pela empresa, podemos observar que a margem bruta financeira é superior à venda de mercadorias em si.

De acordo com o Entrevistado:

“[...] Os produtos financeiros oferecidos pela empresa possuem baixo custo, é raro alguém dar entrada nos sinistros dos seguros, dos que dão entrada poucos estão realmente aptos às coberturas tornando seu gasto quase nulo, isto subtrai os custos à somente a impressão de contratos, folders de adesão e salário/treinamento de funcionários para efetuar as vendas.” (Apêndice I)

Isto mostra o quão mais lucrativo pode ser a comercialização destes serviços do que das próprias mercadorias, justificando também a maior receita obtida e, conseqüentemente, a margem bruta pois o custo obtido deste serviço é muito baixo.

Deve-se considerar também, segundo o Entrevistado :

“[...] que existem clientes que podem não fazer compras, mas efetuam o pagamento dos seguros, empréstimos, etc, isto também pode justificar a margem mais elevada na area financeira do que na área comercial, que precisa do cliente presente na loja, comprando, ja o pagamento do seguro pode ser feito numa casa lotérica qualquer ou banco.” (Apêndice I)

Mesmo o cliente não comprando nenhuma mercadoria, ele pode efetuar o pagamento dos seguros mensalmente e contribuir com a receita da empresa pois seguros geralmente são dificilmente acionados, é algo que se paga mesmo sem utilização e é pago todo mês pelo cliente pois ele pode precisar caso haja alguma eventualidade.

Portanto, o comercio de seguros e empréstimos é uma “galinha dos ovos de outro” para as empresas, sendo assim, o comercio destes produtos é cada vez mais encorajado e destino de muitos investimentos para o seu crescimento.

#### **4.4 VISÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO A COMPRAS À PRAZO**

A empresa oferece várias vantagens para os clientes que passarem a fazer suas compras à prazo, na visão dela, existem vários fatores, além dos benefícios para motivar os clientes a fazer o cartão.

#### **4.4.1 Vantagens Oferecidas pela Empresa**

Os clientes que efetuam sua primeira compra com o cartão da loja e, obrigatoriamente parcelam suas compras, recebem um desconto de 10% no valor total de sua compra.

Outra vantagem interessante é o prazo de cem dias para o pagamento da primeira parcela da compra.

Para a empresa estas são estratégias para fazer com que o cliente parcele em mais vezes, consequentemente o fazendo pagar os seguros aderidos ao longo deste prazo para gerar maior aproveitamento deste cliente financeiramente. Outra vantagem oferecida é a realização de eventos/promoções que só quem possui o cartão da loja pode participar, isto pode ser um fator chave em motivar os clientes a optar por parcelar o cartão, seja por um simples brinde até um sorteio de um automóvel.

#### **4.4.2 Efeito Framing**

O efeito *framing* é outro fator importante no processo de decisão do cliente, existem departamentos, como o de relógios por exemplo, que, segundo o entrevistado, apresentam seus preços como o valor já dividido no número máximo de parcelas, dando a impressão de estar pagando menos, porém além do cliente pagar a mercadoria, os seguros serão cobrados nestas parcelas aumentando ainda mais o valor inicial, sem mencionar que se o cliente ainda parcelar no plano de cem dias para o pagamento da primeira parcela, há adição de mais juros a este valor.

Outro ponto relevante sobre isto é que o cliente pensa no valor da parcela, pois ela certamente cabe em seu bolso, pois se pagando a vista pesaria demais em seu orçamento, esta seria a forma perfeita de comprar o bem desejado sem comprometer muito do orçamento.

É importante aliar o efeito *framing* às vendas também dos seguros, por exemplo, se um seguro tem o valor de R\$9,89 por mês é utilizada a técnica do *framing* diário, onde estes R\$9,89 se tornam em R\$0,33 centavos ao dia, tirando totalmente o foco do cliente no valor total, que pode assustar em alguns casos, para o valor pequeno, em centavos, para passar a impressão de que o cliente,

economizando poucos centavos por dia, terá um seguro de vida com uma apólice de R\$15.000,00. Estes são só exemplos utilizados na empresa com o uso desta ferramenta para aumento das vendas e, conseqüentemente, da receita da empresa.

#### **4.4.3 *Condição Econômica do Cliente e do Contexto em que Vive***

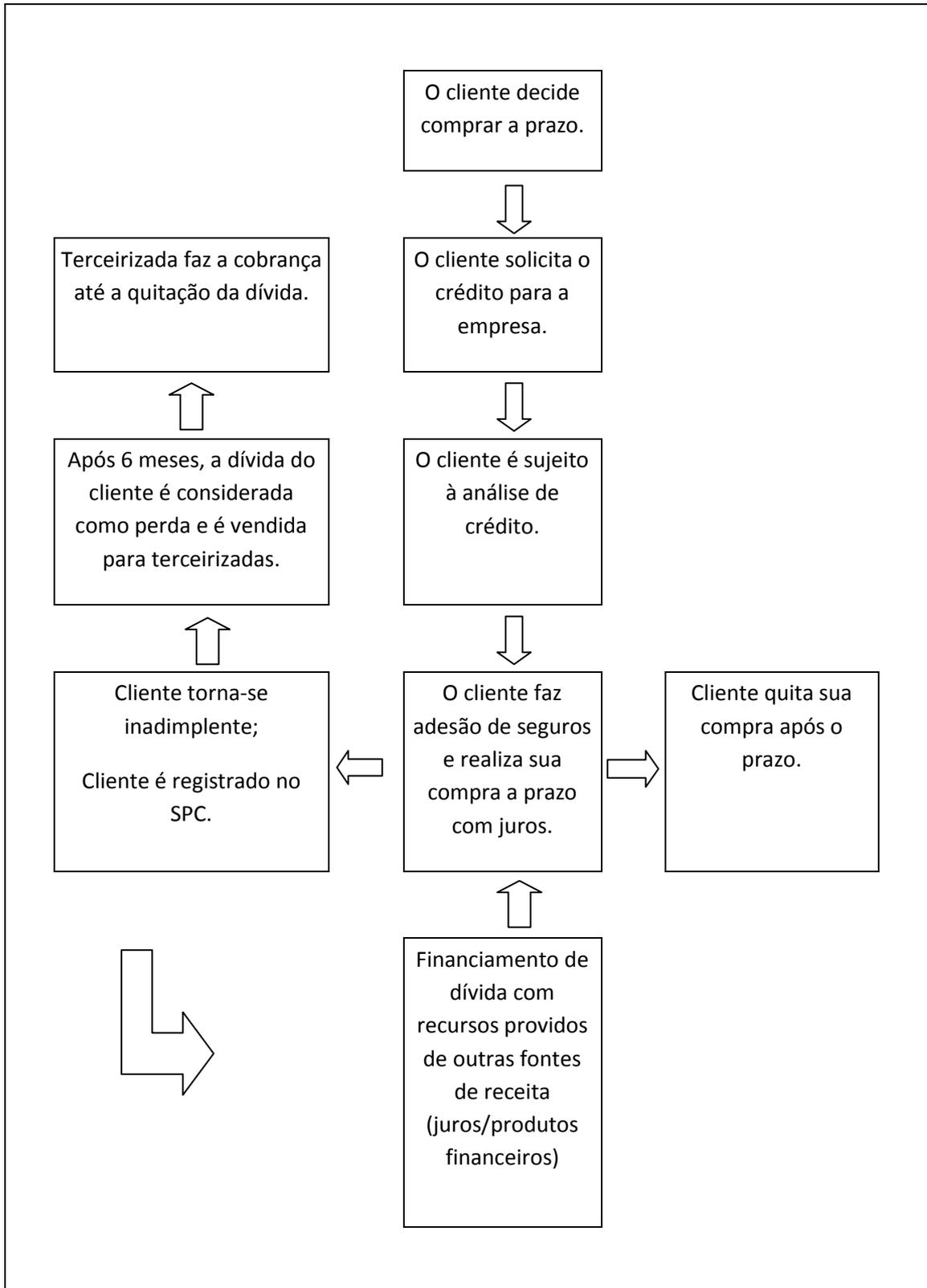
Muitas pessoas podem estar simplesmente passando em frente a loja e ficarem encantados com alguma peça da vitrine, porém não possuem o recurso para comprar à vista naquele momento, é aí que entra a função do cartão. Com ele a loja não perde a venda, muitas vezes impulsivas e realizadas geralmente por pessoas do sexo feminino, a loja não perde o cliente, pois ele ficará satisfeito e agregará vários serviços a este cliente pelo fato de não estar pagando naquele momento.

Deve-se considerar também a economia local de algumas regiões onde em algumas regiões se tem maior fluxo de clientes em determinadas épocas do ano, nos períodos de baixo movimento de clientes no âmbito daquela região, os clientes geralmente solicitam mais crédito pelo fato da falta de rendimentos financeiros na baixa temporada, aumentando a demanda deste serviço de concessão.

Em contrapartida, nos meses de alta temporada, as vendas aumentam, principalmente no período de festas de fim de ano em que o consumo aumenta exponencialmente no caso deste tipo de segmento tornando o crédito um importante atrativo.

É importante salientar a importância de uma estrutura financeira sólida e bem definida, pois, para o bom funcionamento das operações realizadas pela empresa, ela é essencial. Portanto a estrutura financeira da empresa, se da, resumidamente, segundo o esquema apresentado na Figura 3.

**Figura 3 - Estrutura Financeira**



Fonte: Autor.

O esquema representa como se dá o fluxograma da operação financeira na empresa. Por fatores muitas vezes externos, o cliente decide fazer sua compra à prazo, ai se inicia a operação financeira da empresa.

Após sua decisão, o cliente faz a solicitação da abertura de uma espécie de crediário representada pelo cartão da loja. Esta solicitação é sujeita à uma análise de crédito onde serão verificadas e comparadas as informações que o cliente forneceu com os parâmetros impostos pela política de crédito da empresa.

Após esta checagem, o *credit score* é acionado, transformando as informações cedidas em dados quantitativos, somadas e submetida a uma espécie de nota de corte. Se o cliente ultrapassar esta pontuação, será aprovado, caso contrario a proposta será recusada.

Assim que aprovada sua proposta, o cliente recebe seu cartão e é ofertado a ele alguns serviços adicionais como seguros e assistências e o cliente é direcionado ao caixa para finalizar sua compra.

No caixa, as operadoras são instruídas a oferecer o plano com juros e maior prazo, concretizando assim a compra.

Apartir da concretização da compra, existem duas possibilidades, o cliente pagar suas contas em dia, gerando receita pelos juros e produtos financeiros adquiridos para cobrir outros financiamentos, ou se tornar inadimplente.

Tornando-se inadimplente, o cliente faz com que a empresa direcione parte da receita adquirida com outros clientes para a conta deste cliente para financiar esta compra por seis meses, além de ter seu nome direcionado aos órgão de proteção ao crédito. Após este período a empresa entra em contatos com empresas terceirizadas de cobrança e vendem a dívida deste cliente a eles.

Estas empresas pagam o valor inicial da dívida para a empresa e lucram com a cobrança de juros àquele cliente, fazendo assim ambos ganharem.

Esta é uma estratégia muito funcional visto que visa a contenção de perdas com inadimplência. A estrutura também salienta, de forma simples porém efetiva, a importância da questão estrutural para um bom funcionamento dos processos de crédito e cobrança em uma empresa.

A empresa tem sucesso conseguindo obtenção de recursos se não na venda, no pagamento do cliente de suas parcelas. Possui uma estrutura simples e eficiente, reduz as perdas financeiras com inadimplência com a venda de dividas a empresas

de cobrança terceirizadas, enfim, evita ao máximo ter prejuízos em todos os aspectos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho explora a estrutura financeira no contexto do varejo, mais especificamente no varejo de confecções, para compreender como procuram aumentar sua receita com a concessão de crédito e venda de produtos financeiros, sua sistemática e as fontes de financiamento que dão suporte a estas operações para que tudo funcione.

O problema de pesquisa, é descobrir qual a estrutura do processo financeiro no varejo, para tanto analisou-se as operações de crédito e de cobrança de uma empresa líder do segmento visando conhecer seus mecanismos e características, atingindo assim também o objetivo principal do trabalho.

Se tratando da metodologia, realizou-se o levantamento bibliográfico para embasar os dados, logo após foi elaborado um questionário aplicado a um supervisor regional financeiro da empresa no Vale do Paraíba que gentilmente nos concedeu informações importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Quanto ao resultado da pesquisa, pode-se dizer que a estrutura financeira da empresa é composta pelas atividades de crédito e cobrança, começando na criação da necessidade de se solicitar crédito para fazer as compras à prazo através do efeito *framing*, passando pelo processo de concessão de crédito da empresa com base em suas políticas de crédito.

A concessão de crédito é feita por meio de uma análise fria sobre os dados fornecidos pelo cliente. Leva-se em consideração dados como: patrimônio do cliente, estado civil, escolaridade, renda, categoria profissional, etc.

Estas informações qualitativas são transformadas em “pontuações” e sua aprovação é função de uma quantidade mínima.

Este procedimento é realizado através da ferramenta *credit score*, que auxilia no julgamento da representação do risco que um determinado cliente representa.

A pontuação também é utilizada na estatística do cliente, meses depois da concessão do crédito dos clientes, para determinar, por exemplo, a taxa de juros que serão incididos numa operação de empréstimo.

A empresa também viu oportunidades na inadimplência fazendo a venda de clientes em atraso há muito tempo para redução de perdas para empresas terceirizadas especializadas em cobrança.

Pode-se inferir então que a empresa possui uma excelente estrutura financeira, com processos bem delimitados e a redução de perdas neste aspecto fazendo com que o prejuízo seja muito baixo.

Como sugestão de pesquisa, poderia haver maior aproveitamento dos dados para tratar sobre um comparativo entre as principais concorrentes da empresa X com o objetivo de identificar as diferenças e semelhanças entre as estruturas financeiras das mesmas.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO BRASIL, **Indicadores Economicos Consolidados**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?INDECO> Acesso em: 07/09/2013

BORGES, Admir Roberto; **Marketing de Varejo: As estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. Florianópolis 2001. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Marketing/Marketing%20de%20Varejo%20e%20Fidelizacao.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Marketing/Marketing%20de%20Varejo%20e%20Fidelizacao.pdf)  
Acesso em: 03/09/2013

EXAME MAIORES & MELHORES. **As 1000 maiores empresas do Brasil**. Ed. 1044 E. Julho/2012.

HOJI, Masakazu ; **Administração Financeira e orçamentaria: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10 ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

LUPPE, Marcos Roberto; FAVERO, Luiz Paulo Lopes; MELLO, Alexssandro Augusto Perreira Correa. **Análise, diagnóstico e recomendações de melhoria do processo de compras, estoques e vendas de uma micro-empresa varejista do centro-oeste catarinense**. 2005. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/46.pdf> Acesso em: 29/10/2013

MARCONI & LAKATOS, Marina de Andrade, Eva Maria. **Como elaborar um trabalho científico** - 7. ed – Sao Paulo : Atlas, 2010.

MARONI NETO, Ricardo; **Manual de gestão de finanças pessoais: um guia sobre planejamento financeiro, consumo, equacionamento de dívidas, formação de poupança e investimentos**; São Paulo: Iglu, 2011.

MELLO, Cícero Péricles; **Análise do Mercado de Cartões de Crédito private label** – Brasília, 2011. Disponível em: 25/08/2013

QUEIROZ, Renata S. Bernardes; ANGELO, Claudio Felisoni de; QUEIROZ, Maurício Jucá de; **Influência do efeito “framing” na preferência pelo parcelamento no varejo**. SemeAD, 2010. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/553.pdf>  
Acesso em: 03/09/2013

REVISTA EXAME. **Conheça as 100 empresas mais valiosas do Brasil**. Abril, 2013 Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/conheca-as-100-marcas-mais-valiosas-do-brasil> Acesso em: 16/10/2013

ROVEDA, Anadir; **O processo de concessão de crédito no varejo de eletroeletrônicos na cidade de Caxias do Sul**. 2002. Disponível em : <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/3092> Acesso em : 21/08/2013

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre.  
Editora: Bookmam. 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I – Questionário da entrevista com as respostas do entrevistado.

#### 1- A empresa procura rever seus conceitos e políticas de crédito?

R: Sim, existe uma reciclagem a cada dois anos no que diz respeito à análise socioeconômica e documental, por exemplo: ano passado o cliente poderia apresentar sua carteira profissional que estava apto a tentar fazer o cartão, hoje isto não acontece mais. Outro exemplo recente, foi a implantação do sistema de análise de CNH (Carteira nacional de habilitação) com base em seu número de segurança, através do sistema do DETRAN de registros.

#### 2- Existe uma frequência específica para sua revisão?

R: Sim, acontece pelo menos uma vez a cada dois anos.

#### 3- Quais os principais critérios avaliados pelo *credit score* da empresa?

R: O sistema do *credit score* em nossa empresa avalia, além de variáveis sociais e econômicas como estado civil, número de filhos, se o cliente possui conta bancária com ou sem cheque especial, renda base, se possui casa própria, carro ou cartão de outras lojas, avalia também se o cliente possui registros no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), cheques devolvidos, número de consultas/aberturas de crédito em outros locais e se existe algum(ns) financiamento(s) ocupando até 30% de sua renda bruta.

#### 4- Na sua opinião, a falta da humanização e análise caso a caso dos clientes trazida pelo *credit score* causa muitos erros ou até perda de clientes?

R: Em alguns casos, não vou dizer que o *credit score* é um inimigo de nossas metas, pelo contrario, ele previne que ocorram fraudes e é um fator relevante à prevenção de perdas da empresa reduzindo também o grau de inadimplência que o cliente

recusado pelo score representaria hipoteticamente, porém, em contrapartida, como todo sistema, a falta de humanização analisa muito friamente a situação de cada cliente, não considera que cada caso é um caso, é tudo no padrão e as vezes o cliente mal pagador possui características semelhantes à aquele cliente que paga suas contas certinhas, e acaba sendo recusado em alguns casos.

**5- Em casos de inadimplência, como a empresa procede para recuperação do recurso?**

R: A empresa faz uma espécie de venda de clientes duvidosos à empresas de cobrança, estas empresas ficam fazendo cobranças por telefone e correspondencia e recebem como remuneração os juros incididos do período na dívida do cliente. Exemplo: o cliente deve pra loja 10 reais e fica com um atraso de 1 ano, aumentando essa dívida para 50 reais, a empresa de cobrança nos repassa os 10 reais para comprar a dívida do cliente. O cliente ao pagar os 50 reais dá a empresa 40 reais de juros, é aí que ela lucra. Porém esta venda de clientes inadimplentes só ocorre com clientes com atraso acima de 180 dias (6 meses), até lá a própria empresa faz o serviço de cobrança através da central de telemarketing que é da própria empresa.

**6- Para a empresa, qual a diferença entre o cartão private label puro (PL) e o híbrido (bandeirado)?**

R: Para a empresa o cartão da loja sem bandeira faz com que o cliente fidelize com a loja, passe a comprar mais, fazer compras com parcelamento com juros para aumentar nossa receita sobre as vendas, porém pode ocorrer inadimplências, já o caso do bandeirado, quem arca com as despesas com o cartão é a própria administradora, pois no momento da compra ela repassa o valor pra empresa e o cliente passa a possuir a dívida com a administradora do cartão, e não com a empresa em si.

**7- De onde vem os recursos para o financiamento das vendas a prazo?**

R: Os recursos vem dos próprios clientes que fazem as compras com o parcelamento com juros, costumamos dizer que se uma pessoa opta pelo

parcelamento com juros ela estará pagando a conta dos inadimplentes e também seu próprio financiamento de capital, também utilizamos da venda de seguros e empréstimos, que possuem pouco custo e alta rentabilidade para tal financiamento e fazemos a reposição do capital assim que a conta é quitada.

**8- Porque a empresa possui foco muitas vezes até maior na parte financeira do que na venda de mercadorias em si?**

R: Como foi dito anteriormente, os produtos financeiros oferecidos pela empresa possuem baixo custo, é raro alguém dar entrada nos sinistros dos seguros, dos que dão entrada poucos estão realmente aptos às coberturas tornando seu gasto quase nulo, isto subtrai os custos à somente a impressão de contratos, folders de adesão e salário/treinamento de funcionarios para efetuar as vendas.

**9- Conforme os demonstrativos disponíveis no site, a margem bruta das operações financeiras superam, em muito, a margem comercial.O que justifica isto?**

R: Além das informações citadas acima, deve-se considerar também que existem clientes que podem não fazer compras, mas efetuam o pagamento dos seguros, empréstimos, etc, isto também pode justificar a margem mais elevada na area financeira do que na área comercial, que precisa do cliente presente na loja, comprando, ja o pagamento do seguro pode ser feito numa casa lotérica qualquer ou banco.

**10- Na sua opinião, o que mais motiva os consumidores a fazer compras à prazo?**

R: Primeiramente, o desconto oferecido na primeira compra, esta é a maior motivação para o cliente fazer o cartão e realizar a compra à prazo, num segundo momento pode ser a falta de recursos no momento da compra, o prazo maior oferecido pelo parcelamento com juros ou até mesmo para participar de alguma promoção que somente quem o possui está apto.

**11- Qual é a grande vantagem de se vender a prazo ao invés de receber à vista?**

R: A venda a prazo, na visão da empresa, nos proporciona muito mais lucro, se o cliente faz com prazo maior ele vai pagar juros por isso, aumentando a receita. Se ele faz um parcelamento promocional de dez vezes sem juros mas este cliente possui seguros no cartão dele, ele pagará dez vezes o valor do seguro para a empresa, ou seja, aumento na receita, portanto, para a empresa é muito mais vantagem que o cliente faça no maior numero de vezes possível.