

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ-UFC**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA - CAEN**

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E IMPACTOS  
NA ESTRUTURA DE CUSTOS AO VAREJO**

**Pedro Brasil Façanha Neto**

**Fortaleza - Ceará  
2005**

**PEDRO BRASIL FAÇANHA NETO**

**ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E IMPACTOS  
NA ESTRUTURA DE CUSTO AO VAREJO**

Dissertação submetida ao Curso de Pós-graduação em Economia, área de concentração em economia de empresas, da Universidade Federal do Ceará - UFC, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Economia no Curso de Pós-Graduação em Economia - CAEN. Orientador: Paulo de Melo Jorge Neto.

**Fortaleza  
2005**

Pedro Brasil Façanha Neto

ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO E IMPACTOS  
NA ESTRUTURA DE CUSTOS AO VAREJO

Dissertação aprovada em 03/05/2005.

Banca Examinadora

---

Prof. Paulo de Melo Jorge Neto, Phd.  
Universidade Federal do Ceará - UFC  
Orientador

---

Prof. Dr. Manoel Bosco de Almeida  
Universidade Federal do Ceará - UFC

---

Prof. Dr. Augusto Marcos Carvalho de Sena  
Universidade Federal do Ceará - UFC

Dedico este trabalho ao meu pequeno Pedro José, fonte motivadora e inspiradora para superação das dificuldades do dia-a-dia.

Espero que, quando homem, possa ele utilizar este exemplo como uma de suas opções de escolha para a vida.

## AGRADECIMENTOS

Expresso a minha sincera gratidão a todos que, direta ou indiretamente, tornaram possível a elaboração deste trabalho. Em especial:

- Aos meus amados pais que me possibilitaram acesso à educação nas melhores escolas e universidade, sem medir esforços e obedecer suas limitações financeiras orçamentárias, por sempre acreditar em meu potencial intelectual. Por fim, por serem meus melhores amigos;
- À minha esposa Dilene, que teve paciência e compreensão nos momentos de ausência das atividades familiares;
- Ao meu irmão Fernando que sempre teve a curiosidade sobre este trabalho, e com isso incentivou-me a seguir em frente;
- À grande amiga Ana Zélia Barros que acreditou e me apoiou na elaboração do trabalho, possibilitando-me informações importantes e necessárias para uma boa execução;
- Aos professores do CAEN que transmitiram seus sólidos conhecimentos ao longo do Curso, em especial ao Prof. Paulo de Melo Jorge Neto, orientador que colaborou com sua experiência e conhecimentos de forma decisiva nos rumos deste trabalho;
- Ao assistente de coordenação Bibi, com seu irreparável senso de ajuda é um grande apoio aos mestrandos do CAEN nos momentos de dificuldade.

**“Passarei por este caminho apenas uma vez. Todo o bem, toda ternura, tudo que puder fazer pelo meu semelhante que o faça agora, pois passarei por este caminho apenas uma vez.”**

***Córdoba Árabe***

## RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo principal investigar uma estrutura financeira otimizada, através de suas formas de pagamentos, que amenize os efeitos decorrentes da assimetria de informações nos custos de transações. Reduzir custo de transação para empresas varejista se justifica pelo fato de se estar vivendo a era da competitividade, onde empresas, cada vez mais, buscam por alternativas de alta produtividade e por novos modelos de gestão. Em uma economia estável, onde os custos de produção não oscilam a ponto de comprometer as empresas, a “guerra” se foca para a administração de preços. Assim, com políticas de redução de preços para conquistar cada vez mais clientes, a consequência é inevitavelmente a perda da rentabilidade da operação como um todo. O contra-ponto desse contexto é a redução sistemática e continuada dos custos operacionais e financeiros. É com este enfoque que serão abordadas as relações entre as diversas formas de pagamentos dos clientes aos lojistas e seus impactos na estrutura de custos, assim como sobre um dos prováveis causadores destes distúrbios, reconhecido aqui como a assimetria de informação entre os agentes envolvidos nas transações varejistas.

**Palavra Chave: Informação, custos e pagamentos.**

## **ABSTRACT**

The present dissertation has as its main objective to investigate an optimized financial structure, through its forms of payments, that softens the effects of asymmetric information on the costs of transactions. To reduce transaction costs for retailer companies is justified for the fact of today's era of competitiveness, where companies, more and more, look for alternatives linked to high productivity, and for new management models. In a stable economy, where production costs do not oscillate to the point of harming the companies, the "war" is to focus on price administration. This, with prices always in fall to more and more conquer customers, the consequence is unavoidably the loss of profitability of the firms operation. The counter-point of that context is the systematic and continuous reduction of operational and financial costs. This dissertation focus on the relationship between ways of payment and the financial cost structure. It is recognized the importance of asymmetry information as a major factor that increass the sales cost.

**Key Words: Information, cost and payments.**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1. HISTÓRICO DO SETOR VAREJO NO BRASIL E NO MUNDO	12
1.1. Classificação do Varejo	20
1.2. Estrutura Organizacional	21
1.3. Tendências de Mercado	25
1.4. Estratégias Competitivas	27
1.5. Varejo no Brasil	31
2. RELAÇÕES TRANSACIONAIS	36
2.1. Formas de Pagamentos Varejista no Brasil	40
2.1.1. Pagamento à vista	40
2.1.2. Pagamento com cheque pré datado	45
2.1.3. Pagamento com carnê-prestação	54
2.1.4. Pagamento com cartão de crédito	57
2.1.5. Pagamento com convênio-empenho	59
3. A TEORIA DA INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA	60
3.1. Mecanismos de Incentivos	69
3.2. Poder de Seleção	72
4. ANÁLISE DE CUSTOS FINANCEIROS	74
4.1. Formato do Mercado	74
4.2. Modo Operante	81
4.3. Estratégia Financeira	82
4.3.1. Processo de Seleção de Alfa	91
4.3.2. Sinalizadores e Fatores Críticos	92
CONCLUSÃO	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

## INTRODUÇÃO

Varejo, um dos maiores setores da economia mundial, atravessa um período de mudanças dramáticas e excitantes. Os negócios de bairros se transformaram em negócios internacionais. Os mais diversos segmentos de negócios como alimentação, supermercados, livrarias, etc., atravessaram as fronteiras e estão pulverizadas nos cinco continentes. A McDonald's, rede de alimentação rápida (*fast foods*), está presente em quase uma centena de países, com mais de 10.000 lojas. A Wall Mart, maior empresa varejista e empregadora de mão de obra do planeta, está presente nos cinco continentes, da China ao Brasil. (LOETZ, 2004)

No Brasil o varejo tem se apresentado nas últimas décadas como um setor de muita representatividade para a formação da riqueza da nação. Sua grande capacidade de empregar mão de obra e arrecadar impostos, reforça sua importância no cenário econômico e político atual.

Encontrar mecanismos para fomentar o crescimento e desenvolvimento do setor varejista têm sido preocupação constante dos organismos classistas do varejo, tais como, FECOMERCIO, SINDILOJAS, CDLs, entre outros. Tais órgãos procuram a cada dia encontrar modelos que otimizem as operações de seus afiliados e aumentar as possibilidades de novos e lucrativos negócios.

Os grandes investimentos em treinamento de mão de obra, visando uma maior especialização, têm sido uma das inúmeras providências das entidades de classe. A criação de cursos profissionalizantes e até mesmo de pós-graduação, vem melhorando a potencialidade dos recursos humanos no setor varejista. Tem-se o "improviso", a falta de planejamento e a falta de profissionalização como atitudes do passado entre os varejistas, já que as modernas tendências do mercado mundial, recém introduzidas no Brasil, exigem pessoas preparadas e com técnicas atualizadas de gestão, além de uma visão crítica aguçada e capaz de interpretar os rápidos movimentos do mercado globalizado.

A conjuntura macroeconômica brasileira exerce influência decisiva para o sucesso da atividade varejista, dependentemente ligada, entre outras, às variáveis como renda e nível de ocupação da População Economicamente Ativa (PEA). Estas variáveis modificam os resultados econômicos do setor para melhor ou pior, conforme suas disposições. Por isso, a participação e acompanhamento das entidades de

classe nas decisões políticas do país é de muita importância para os interesses do segmento varejista.

As atuais tendências de varejo no mundo têm apontado para modelos avançados de gestão e com alta performance de desempenho que apresentam, amplitude de escala, giro intensivo com baixas margens de lucratividade, intensidade de capital investido, alto padrão tecnológico, atuação em segmentos específicos dentre as atividades, assim como uma engenharia financeira capaz de otimizar os resultados operacionais.

Falar de novas tendências do varejo sem mencionar a importância da estrutura de custos de suas operações comerciais, administrativas e financeiras, é falha grave. É com este enfoque que serão abordadas as relações entre as diversas formas de pagamentos dos clientes aos lojistas e seus impactos na estrutura de custos, assim como sobre um dos prováveis causadores destes distúrbios, reconhecido aqui como a assimetria de informação entre os agentes envolvidos nas transações varejistas.

A assimetria de informação na concessão de crédito, eleva os custos transacionais para as modalidades de pagamento à prazo, além de produzir a redução na oferta de crédito para o mercado varejista. Com isso, produz efeitos negativos, que em cadeia, criam um ciclo vicioso prejudicial ao equilíbrio econômico das relações.

Como objetivo geral pretende-se apresentar às empresas do setor varejista uma estrutura financeira otimizada, através de suas formas de pagamentos, que, uma vez amenizado os efeitos da assimetria de informações, apresente melhores opções de custo de transação.

De forma específica pretende-se demonstrar como um modelo transacional eficaz consegue racionalizar custos. O modelo eficaz será passivo de compreensão graças ao levantamento e análise de informações oriunda da modalidade de pagamento que produz um maior nível de assimetria de informação – CDC (credito direto ao consumidor) ou simplesmente carnê, via operação da financeira “Alfa”.

O presente trabalho tem como hipótese que a assimetria de informação causa sérios impactos na estrutura de custos do varejo. Dessa forma acredita-se que a utilização de informações positivas e bem estruturadas na concessão do crédito, assim como o gerenciamento dos custos das transações, pode amenizar a assimetria de informação, e assim produzir resultados favoráveis na estrutura de custos

Acredita-se também que a opção de não terceirizar as modalidades de pagamentos à prazo produzem resultados financeiros positivos às empresas varejistas.

Face a esta realidade torna-se imprescindível o aprofundamento dos estudos e de novas técnicas de negócios e administração para a garantia do sucesso dos negócios no setor de varejo.

Será utilizado o método de estudo de caso, que segundo Tull (1976) consiste na análise intensiva de uma situação em particular, onde é possível identificar dados e suas inter-relações que, de outra forma, poderiam não ser percebidas. Gil (1987) ressalta que a profundidade e o detalhamento de informações obtida pelo estudo de caso são praticamente impossíveis de serem alcançados através de outro método de pesquisa.

A empresa varejista escolhida para o estudo de caso foi a “Empresa Beta”, assim denominada para preservar suas informações estratégicas, já que a exposição dessas poderia lhe causar perdas de competitividade. No entanto, o nome fictício não torna a experiência sem validade para o segmento como um todo, já que o tema abordado; formas de pagamentos, é comum a toda e qualquer empresa varejista.

A empresa financiadora de CDC (crédito direto ao consumidor) aqui apresentada é denominada por “Alfa”, seguindo o mesmo raciocínio da empresa “Beta”. A referida empresa atua no mercado de crédito a bastante tempo e é uma das líderes de mercado em sua atividade.

Esta dissertação está dividida em 4 capítulos. Seguindo essa introdução que apresenta o tema, os objetivos gerais e específicos, e a metodologia, o primeiro capítulo apresenta um apanhado bibliográfico do varejo no mundo e principalmente, no Brasil. O segundo capítulo trata das modalidades de pagamento do varejo, onde são apresentadas as características desse setor no Brasil. O terceiro capítulo aborda a teoria da informação assimétrica. Uma revisão e apanhado bibliográfico explicam a teoria sob análise. No quarto capítulo analisa-se o estudo de caso da empresa “Beta”. Todas as análises quantitativas são apresentadas demonstrando os resultados obtidos da engenharia financeira de custos da empresa. Por fim, na conclusão sobre o estudo de caso da empresa “Beta” são apresentadas as repercussões das mudanças ocorridas na estrutura de custo.

## 1 HISTÓRICO DO SETOR VAREJO NO BRASIL E NO MUNDO

A palavra Varejo (*retail*) deriva da palavra francesa *retailleur*, que significa cortar um pedaço ou em pequenas quantidades. O comércio varejista passou por profundas transformações nas últimas décadas, o que reflete com exatidão as mudanças ocorridas nas relações sociais ao longo dos tempos. (LAS CASAS, 1992)

Uma das vantagens que o Varejo proporciona, é a redução do número de contatos, representando vantagens na estrutura de custos dos fabricantes ou atacadistas, ao realizar essa transferência a empresa obtém vantagens, pois permite que o fabricante se dedique mais ao seu objetivo de fabricação, criando assim uma especialização, por parte dos varejistas. (LAS CASAS, 1992)

De acordo com Morgado e Gonçalves (1999), em meados de 1840 o varejo descobriu a mágica da rotação dos estoques, por meio da venda por catálogo. Com a crise dos anos trinta, ocorreu uma ênfase na eficiência operacional e na adaptação às novas características da demanda pelos produtos, preços e tipo de atendimento. Esta necessidade de novas maneiras de atender levou ao surgimento do auto serviço, segundo Morgado e Gonçalves (1999), em 1912 no Sul da Califórnia, onde Jonh Hartford, filho do fundador da Great Atlantic and Pacific Tea Company persuadiu seu pai a abrir um tipo de loja que não venderia na caderneta e não entregaria o produto em casa, sendo esta uma das primeiras lojas de mercearia a trabalhar com o auto-serviço.

O auto-serviço é aquele no qual o cliente não sofre a influência, nem a abordagem do vendedor, ele escolhe os produtos sozinho e depois se dirige a um caixa para efetivar a compra, pagando-a.

A evolução cronológica do auto-serviço é demonstrada por Caldeira da Silva Apud Morgado e Gonçalves (1999), no quadro a seguir:

### Quadro 1 - Evolução Cronológica do Auto-Serviço

Ano	Acontecimento
1848	Michael Ulher inicia a venda a vista, eliminando o processo de caderneta.
1896	Frank Munsey, em New London, inaugura uma loja onde aparecem pela primeira vez produtos expostos, os quais os clientes podiam apanhar, pagar e levar.
1912	A Atlantic and Pacific tenta convencer o Congresso americano a proibir o novo sistema; sendo a maior cadeia de varejos da época, procura provar que o novo sistema constituía uma concorrência desleal. Para fundamentar sua teoria, abre uma loja de auto-serviço em frente a seu principal concorrente, e em seis meses este entra em falência. O congresso conclui que o novo sistema agrada o público e nega o pedido. As lojas de auto-serviço na Califórnia passam a denominar-se self-service, que em português quer dizer auto atendimento.
1916	Sanders introduz o sistema de pagamento na porta da loja, colocando as caixas registradoras em balcões até hoje conhecidos por checkouts. Franklin P. Davis introduz em suas lojas produtos perecíveis e cestinhas de compras.
1918	Joe Weingardeu inaugura o que realmente era o primeiro supermercado. A loja vendia só a vista, as compras eram cobradas em checkouts, havia vários departamentos incluindo, além da mercearia tradicional, também carnes, frutas, legumes, verduras, frios, laticínios, padaria, etc. Todo o sistema funcionava por auto-serviço. A loja tinha também carrinhos de compras.

Fonte: adaptado Caldeira da Silva apud Morgado e Gonçalves (1999)

Os grandes supermercados surgiram em Los Angeles, por volta da segunda metade dos anos trinta. Este modelo de atendimento, rapidamente, se disseminou e fez com que as lojas mudassem seu formato de "L" para "U", os balcões foram substituídos por prateleiras baixas, para facilitar o manuseio dos produtos pelos clientes, no momento da compra.

Em decorrência da guerra que abalou a Europa, a revolução no varejo, que para os Estados Unidos aconteceu em meados dos anos trinta, para estes só foi deflagrada, em meados dos anos cinquenta.

Sobre o varejo brasileiro, Morgado e Gonçalves (1999) afirmam que: "o varejo brasileiro surgiu, apenas, na segunda metade do século XIX", porém só na década de cinquenta que alguns procedimentos já adotados nos Estados Unidos foram adotados no Brasil. Tais como: "auto-serviço; baixa margem e alta rotação do estoque, estrutura departamentalizada" organização e gestão de Recursos Humanos.

O ciclo do varejo é uma das teorias mais conhecidas sobre a evolução varejista. Para Lewison e Delozier (1982, p.85), existe um padrão seguido na evolução do varejo, a seguir:

- a. Fase de entrada-nova instituição varejista entra no mercado com despesas operacionais mais baixas, com margens brutas mais baixas".
- b. Fase de "tarding up" - a reação da concorrência acaba levando à necessidade de diferenciação para essa instituição varejista (...) agrega serviços (...) e promove um aprimoramento da instituição.
- c. Fase de venerabilidade eventualmente a instituição toma-se vulnerável, a outro varejista, que tenha uma idéia brilhante e implante seu negócio com custos mais baixos e margens melhores...

Esse ciclo do varejo pode ser observado nas empresas do ramo do varejo de alimentos de auto-serviço - supermercado, as quais procuram permanecer o maior tempo possível na fase b, de "tarding up", na qual, se desenvolvem e aprimoram para serem competitivas e permanecerem no mercado.

Sabe-se que no comércio varejista, é importante e salutar a compreensão do que é varejo, que, onde para Machado (1997, p.27), "é uma atividade de identificação e compra de determinada variedade de mercadorias para atender às vendas aos consumidores finais, sendo-lhes ainda, prestados serviços de natureza complementar e relacionada no ato das transações". Destaca-se o fato de que o varejo, além da atividade de comprar o que o consumidor quer, presta a ele um serviço, estimulando-o a consumir.

Já, para Levy & Weitz (2000), o varejo representa o conjunto das ações de negócios que adicionam valor a produtos e serviços ofertados aos consumidores finais para uso pessoal ou familiar.

Um fator de relevante destaque é que a atividade do varejo não ocorre, apenas, para bens duráveis e não duráveis, pode ser através de serviços, como corte de cabelo, locação de veículos etc. Isso se deve ao entendimento de quais são as atividades de varejo: aquelas prestadas ao consumidor final, para que esse usufrua, individualmente, ou, em conjunto-família.

O varejo está associado à atividade econômica de praticar o comércio. O termo mais adequado para expressar esta atividade é o comércio varejista que se diferencia do comércio atacadista por duas características principais:

a) volume comercializado: o comércio varejista trata mais da venda em quantidades que supram as necessidades pessoais ou de famílias, já o comércio atacadista refere-se a grandes volumes, pois, deve suprir a necessidade de outros comerciantes;

b) destino da compra: no comércio varejista, o destinatário é o consumidor final, e, no comércio atacadista, é o comércio varejista, ou seja, outras empresas.

Existem várias maneiras de classificar o comércio varejista. Para Berman & Evans (1998) pode-se classificar as instituições varejistas de acordo com os seguintes critérios:

a) Com base em sua propriedade:

- Independentes: são marcadas pela existência de uma única loja, que possui um acompanhamento de sua gestão mais próximo, tem dificuldades com o poder de barganha junto aos fornecedores, pois possui uma limitação de recursos. Por outro lado, tem uma agilidade maior na adequação às novas necessidades do mercado que são muito dinâmicas.
- Redes: possuem como característica a existência de mais de uma loja com uma direção centralizada, um elevado poder de barganha junto aos fornecedores, economia de escala. Como dificuldades, existem: o baixo poder de flexibilização e adaptabilidade às divergentes necessidades de mercado, controle das operações.
- Franquias: são formadas por pequenos empresários que estão ligados a uma grande cadeia de varejo que fornece um padrão de procedimentos a serem seguidos.

- Departamentos alugados: ocorrem no caso de existir um departamento que necessite de conhecimentos muito específicos, como floriculturas, padarias, roupas, dentre outros. O objetivo da loja em alugar um departamento é garantir que o consumidor ficará satisfeito com o tipo de serviço/produto que será ofertado, não tendo que assumir os riscos da operação desta atividade.
- Sistemas Verticais de Marketing: de acordo com Kotler (2000) são aqueles nos quais todos os membros do canal: varejista, atacadista e produtores trabalham como um sistema integrado, procurando eliminar desperdícios e retrabalho, para otimizar os resultados do canal.

b) Com base na existência de lojas:

- Com lojas:
  - Alimentícias: a diversidade é muito grande nos tipos de lojas alimentícias, como segue abaixo:
    - Bares: são compostos de estabelecimentos que têm como forte a venda de bebidas alcoólicas, ou não, e lanches ou tira-gosto.
    - Mercarias: são lojas de 20 a 50m<sup>2</sup>, que vendem produtos da linha básica, como: cereais, bazar, frios, laticínio.
    - Padarias: são lojas varejistas cujo forte é a venda de produtos de sua fabricação como: pães e bolos;
    - Minimercados: possuem, apenas um check-out (serviço de auto-atendimento); vendem produtos da linha mercarias.
    - Lojas de Conveniência: é um modelo americano que foi implantado no Brasil, estão situadas, em sua grande maioria, em postos de gasolina, funcionando 24 horas;
    - Supermercados Compactos: a sua classificação está ligada à quantidade de check-out (máquinas registradoras serviço de auto-atendimento) que é de dois as seis, e com urna linha compacta de produtos alimentícios;

- Supermercados Convencionais: Têm um porte médio, têm por essência a loja de alimentos, com urna variedade significativa de produtos, e possuem um número grande de lojas; têm de sete a vinte e nove check-out (máquinas registradoras-serviço de auto-atendimento);
  - Superlojas; possuem de 30 checkouts em diante, e, em média, 4.000 (quatro mil) metros quadrados, e vendem outros produtos, além dos alimentícios, como computadores, roupas, dentre outros;
  - Hipermercados: caracterizam-se por lojas enormes, de 10.000 (dez mil) m<sup>2</sup>, que possuem uma grande variedade de produtos; em geral, estão localizadas em grandes cidades e geram o benefício para o cliente de fazer todas as aquisições, em um mesmo local.
  - Clubes atacadistas: têm como clientes, tanto o consumidor final, como outras empresas (atacado). Como exemplo, tem-se o Makro. Os produtos não alimentícios estão mais direcionados ao consumidor final, e os alimentícios ao atacado.
- Não Alimentícias: são aquelas que não comercializam alimentos.
- Lojas especializadas: direcionam suas vendas para um tipo específico de produtos como informática, brinquedos;
  - Lojas de departamento: são representadas por lojas de grande porte com uma enorme variedade de produtos, nas quais cada departamento representa uma unidade de negócio responsável por suas compras, vendas, promoções etc.
  - Minilojas de departamento ou magazines: são lojas de departamentos reduzidas.
- Varejo de Serviços: o varejo não está restrito só à venda de produtos, existe o varejo de serviços, em que estão sendo comercializados os benefícios gerados pela prestação de serviço,

como: restaurantes, cabeleireiros, academias de ginásticas, dentre outros.

- Sem lojas:
  - Marketing Direto: é aquele no qual ocorre uma interação do cliente x vendedor, por meio de um veículo de comunicação, como: revistas, internet, jornal, rádio, tv, catálogos etc. Os compradores dos produtos adquirem-nos pelo correio, computador, telefone.
  - Vendas Diretas: são aquelas em que há o corpo-a corpo, entre o vendedor e o consumidor final, ocorre em casa ou nos escritórios.
  - Máquinas de Venda: esta modalidade de varejo possui como componentes máquinas que vendem produtos, como: sucos, lanches, cafés, e o consumidor utiliza fichas, moedas ou dinheiro.
  - Varejo Virtual: trata-se de urna evolução decorrente dos avanços tecnológicos e que permite a compra por meio da internet.

Conforme Saab e Gimenez (2001), a segmentação do comércio varejista inclui as classificações, com base na área: pequenos, médios e grandes; localização: lojas de rua, galerias comerciais, centros comerciais, strip centers (junto a grandes lojas), e, shopping centers.

As variáveis, que são utilizadas para a efetivação da segmentação do comércio varejista, são: produto vendido, atendimento, serviços agregados, preço, proximidade do consumidor, mix de mercadorias e número de itens.

Pode-se, desta maneira, tratar o setor de comércio varejista da seguinte maneira:

- Especializado x não especializado; tratam do comércio que trabalha com uma linha de produtos, ou com várias;
- Alimentos x não alimentos: refere-se a alimentos, ou não;
- Seleção assistida x auto-serviço: possui um vendedor acompanhando as compras do consumidor, ou o consumidor escolhe, sozinho, suas compras;
- Convencional x de desconto;
- Vizinhaça x não vizinhaça: é próximo a urna área residencial, ou não;
- *Soft line* x *full line*: em relação a quantidade de marcas e produtos pode ser completa ou parcial.

Os principais formatos de varejo no Brasil, de acordo com Morgado e Gonçalves (1999), podem ser identificados, conforme quadro, abaixo:

**Quadro 2- Brasil: Principais Formatos de Varejo**

<b>Formato</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos no Brasil</b>
Lojas de departamentos	Localizadas no centro de grandes áreas urbanas, ou, em shopping centers; variedade e profundidade de linhas em diferentes departamentos, vendas em alta escala; agregam serviços ao consumidor. Passam por uma reestruturação, sendo difícil encontrar um formato puro. Muitas possuem um no de departamentos mais reduzido.	Renner
Lojas de especialidades	Médios ou pequenos estabelecimentos; localizados em centros comerciais, de rua ou shopping centers; grande incidência de franquias; oferecem especialização e atendimento personalizado ao consumidor.	Água de cheiro, H. Stern.
Cadeias de lojas	Controle centralizado; poder de compra combinado; especialização com pouca flexibilidade quanto à prestação de serviços, preços e promoções.	Casas Bahia.
Supermercados	Organizações de vendas predominantes de alimentos frescos, ou, mercearia, artigos de higiene e limpeza; alto giro e baixa margem mantém preços competitivos; auto-serviço com um mínimo de dois checkouts e uma área de vendas superior a 350m <sup>2</sup> .	Pão de Açúcar, Cândia, Demeterco
Hipermercados	Venda de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário, artigos para o lar; alto giro e baixa margem; auto-serviço com superfície de vendas superior a 5.000m <sup>2</sup> , serviços ao consumidor.	Carrefour, Extra, Paes Mendonça.
Clubes de compras	Vendas de alimentos, artigos de higiene e limpeza, eletrodomésticos, vestuário e artigos para o lar, em embalagens maiores ou fardos; auto-serviço; serviços ao consumidor de grande porte; restrito aos associados contribuintes; joca1ização independente; EDLP.	Sam's Club, Makro
Lojas de conveniência	Venda de alimentos e artigos de primeira necessidade; variedade profundidade restritas; margens mais elevadas; auto-serviço; localizadas em vizinhanças de grande circulação, em pequenas instalações, com um máximo de 250m <sup>2</sup> .	AM/PM, 7-Eleven, Select
Home centers	Localizados à margem de grandes avenidas. Vendem materiais de construção e artigos para o lar. Apesar das quantidades comercializadas, suas margens são elevadas. Agregam pouco serviço ao produto. Concorrem com as lojas de material de construção, lojas especializadas e "Do-it-yourself". Estão passando por uma profunda reestruturação.	Uemura, Conibra, Madeirense
Auto centers	Venda de autopeças e serviços automotivos. Já existem segmentações específicas para caminhões. Possuem como principal atrativo a garantia do serviço executado nas peças originais.	Caçula de Pneus, Jabur
Outlet stores	Grandes depósitos localizados em áreas distantes dos centros, mas de fácil	Vila Romana

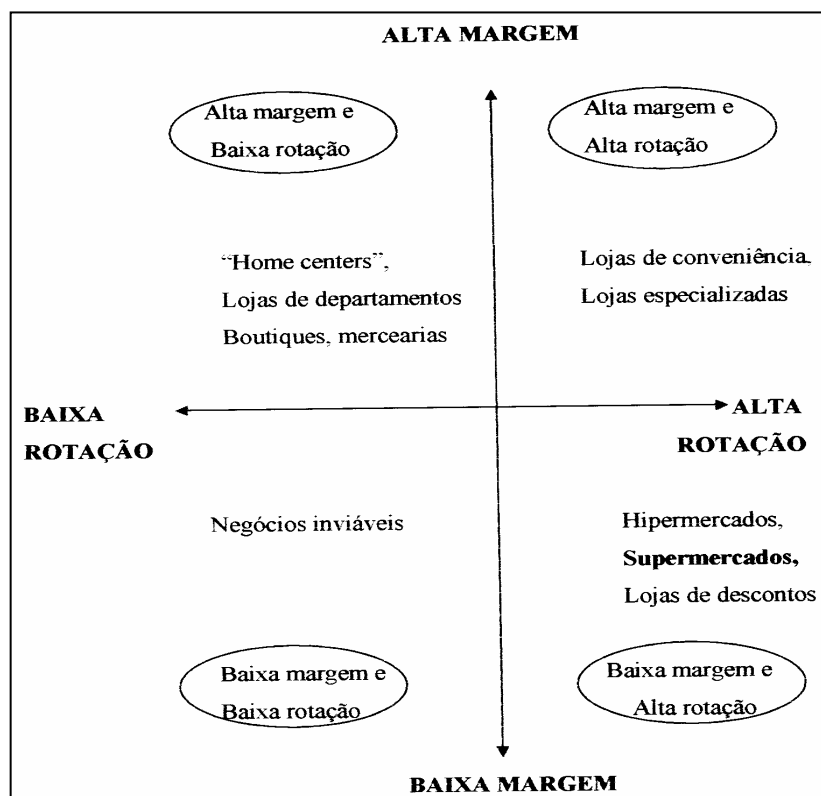
	acesso; venda direta, ao consumidor, de artigos especiais, de fabricantes ou linhas desenvolvidas com esse propósito.	
Closeout stores  Lojas de descontos	Vendas de artigos para os lares, presentes e brinquedos por um preço comum a todos os itens. Muitas redes trabalham com preços de, apenas, US\$ 1 por item. Localizadas, principalmente, em shopping centers.  Também conhecidas como lojas de variedades. Vendas de artigos de baixo preço: alimentos, vestuário, brinquedos, discos etc. Baixa a margem e alta rotação. Auto-serviço. Localizadas em áreas de grande fluxo de pedestres, ou em shopping centers.	Dollar Days, Pick and Play  Lojas Americanas, Lojas Brasileiras
Category Killers	Lojas especializadas. Fazem muita propaganda e atuam em parceria com determinados fabricantes. As principais categorias são eletrodomésticos, computadores, brinquedos e calçados.	Zarty, DIC, Casa Centro
Vending machines	Varejo, totalmente impessoal, para a venda de produtos padronizados como: refrigerantes, confeitos, seguros de viagem, ou, de automóveis, e, ingresso para espetáculos. Em fase de implantação, no Brasil.	Coca-Cola
Vendas domiciliares	Atendem os públicos que buscam bens especializados, ou aqueles que vivem distantes dos grandes centros, não têm tempo, ou, não gostam de fazer compras. É um formato em renovação, influenciado pelo avanço da tecnologia em comunicação. As vendas podem ser por reunião, catálogo, telemarketing ou televendas. Trabalham com altas margens e acordos com fabricantes.	Avon, Natura, Amway

Fonte: Morgado e Gonçalves (1999, p.48)

### 1.1. Classificação do Varejo

Uma classificação importante é feita por Mason e Mayer apud Morgado e Gonçalves (1999), a respeito da margem e rotação dos produtos comercializados, vide, a seguir:

**Figura 1- Classificação de Varejistas por Margem e Rotação**



Fonte: Mason e Mayer, apud Morgado e Gonçalves (1999, p.44).

Outra classificação para o comércio varejista de auto atendimento é a do Código Nacional de atividades Enquadramento Sindical apud Takarabe (2001, p.19):

[...] hipermercado comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda superior a 5.000 metros quadrados; supermercado comércio varejista de produtos em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda entre 300 e 5.000 metros quadrados; e minimercados - comércio varejista de produtos em geral com predominância de produtos alimentícios industrializados.

## 1.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional varejista é muito importante para promover a ordenação, integração e direcionamento dos trabalhos a serem executados.

O modelo de decisão é influenciado pela estrutura organizacional do varejo, sendo imprescindível o seu conhecimento para a adequada compreensão das suas decisões.

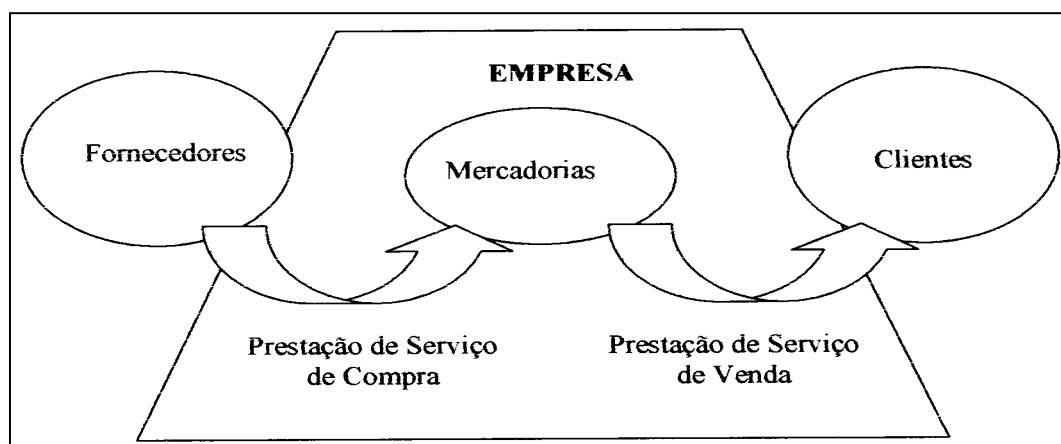
Existem, de acordo com Parente (2000), os seguintes tipos de estruturas organizacionais:

- Estrutura organizacional de pequenos varejistas: estrutura bem simples;
- Organização com especialização funcional: estrutura organizacional é elaborada com base nas funções desempenhadas pelas áreas;
- Organização com base geográfica: estrutura definida com base na composição da localização das lojas e existe uma centralização das funções gerais;
- Organização com base em linhas de produto: direcionada a varejos que possuem esta especialidade;
- Organização com base em múltiplos fatores: ocorre um mix das organizações anteriores na sua estruturação.

Em uma análise genérica, um comércio varejista baseia-se nas atividades de compra e venda de produtos/mercadorias; adiciona-se a estas o serviço prestado por estas organizações.

Na figura, abaixo, se evidencia o fluxo destas atividades macro, desenvolvidas pelas organizações que praticam o comércio varejista.

**Figura 2 - Fluxo das Atividades Macro do Comércio Varejista**



Fonte: Elaboração própria

A atividade de comprar mercadorias é diferente da de vender, mas as duas estão interligadas, pois, fisicamente, uma compra sendo bem feita facilitará o processo de venda. E para que isso ocorra é necessário que a área de compras saiba quais produtos são demandados pelos consumidores e seus volumes, além de outras informações.

Uma das diferenças entre a ação de compra e venda está na influência no mercado. No caso da compra, a empresa estará contribuindo para a composição da demanda de determinada mercadoria, e na venda ela estará tratando de impactar os níveis de oferta deste determinado produto no mercado. Outra diferenciação será no resultado obtido nestes dois eventos (compra e venda).

Existem, além das atividades de compra e venda, outras, como: de distribuição, armazenagem, estocagem, financeiras, de marketing e administrativas.

A atividade de armazenagem é comum no comércio varejista, já que este compra em grandes quantidades e revende tais mercadorias para os clientes em quantidades menores.

Além da atividade de armazenagem, o comércio varejista tem a atividade de estocagem. De acordo com Machado (1997, p.49), a diferença entre estas atividades é que:

as atividades de armazenagem são aquelas voltadas à garantia das qualidades das mercadorias depositadas em um determinado local, cuja gestão está sob a subordinação de um único indivíduo. Por estocagem, denominam-se benefícios adicionais por estas ações, tal como a valorização dos produtos.

No comércio varejista de auto-atendimento - supermercado, existe um grau maior de esforços concentrados na atividade de armazenagem, devido ao fato de lidar, também, com produtos perecíveis, que necessitam de cuidados diferentes para permanecerem com a mesma qualidade do momento compra. Por exemplo, os produtos como verduras e frutas têm que ser abastecidos em menores quantidades e diariamente, pelo alto grau de perecibilidade; diferente dos cereais, onde há preocupação com ratos, insetos, e outros animais que podem danificar a embalagem e o produto.

Já a atividade de distribuição pode ou não estar presente neste ramo de atividade: vai depender da organização comercial possuir filiais, ou não. No caso de possuir filiais, pode ocorrer uma centralização na compra, sendo necessário a presença da atividade de distribuição. Podendo neste caso surgir a figura dos CD's - centro de distribuição responsáveis pelo recebimento das mercadorias e distribuição para as lojas da organização.

As atividades financeiras ocorrem em todas as organizações, pois é condição necessária para sua existência, cuida dos assuntos relacionados ao que estará, o tempo todo, sendo negociado, por meio de moeda, títulos a pagar/receber, investimentos, empréstimos, dentre outras modalidades.

Qualquer gestor executa a atividade financeira, por exemplo, um gestor de compras vai negociar prazos de pagamentos, taxas de juros, que são atividades diferentes das operacionais tradicionais de sua área, como: negociar volumes, local de entrega, tipo de armazenagem, transporte, porém ocorre uma diferenciação do papel das atividades financeiras e o papel da área financeira. Conforme Machado (1997, p.52), a área financeira tem como objetivo “otimizar a obtenção e aplicação de recursos financeiros para a empresa (e suas diversas áreas).”

A atividade de marketing está presente de maneira diferenciada no comércio varejista, devido ao foco não ser apenas o produto, e sim, o ponto de venda, os serviços que serão agregados a estes produtos, como a qualidade das instalações, o atendimento personalizado, condições de pagamento dos produtos etc.

Por fim, tem-se a atividade administrativa, a qual não sofre diferenciação em função do ramo de atividade como comércio, indústria e serviço. Estas atividades têm por objetivo dar suporte às demais atividades desempenhadas na organização.

O varejista no Brasil vivencia diariamente sua atividade comercial com certo domínio da relação fornecedor consumidor e por isso seu negócio sobrevive desde os anos 60. Sabe-se, porém, que os mais atentos empresários ao longo desses anos, não se contentaram somente em administrar o fornecimento de produtos e a simples e óbvia relação com o consumidor final. Eles fizeram mais:

- escolheram pontos de vendas mais atraentes (shoppings centers);
- criaram e contrataram balconistas com perfis mais adequados ao tipo de negócio;
- treinaram a equipe de vendas;
- criaram uma marca e uma imagem institucional;
- fizeram parcerias melhorando as negociações com seus fornecedores;
- adquiriram produtos com melhor relação custo-benefício;
- freqüentemente realizam promoções sazonais e mesmo assim os resultados não estão satisfatórios;... (LAS CASAS, 1992)

### 1.3. Tendências de Mercado

Bem, o mundo não caminha mais com a velocidade dos anos 60 ou 80. Agora as transformações são mais rápidas e por isso as estratégias de cada negócio devem ser repensadas a cada instante. O varejo que se avizinha requer uma nova definição para o consumidor, encarado a partir de agora como cliente. Clientes escolhem, compram produtos e interagem com as pessoas. Consumidores consomem e interagem com os produtos. (SILVA, 1990)

Freeman F. Gosden apud Silva (1990, p.47) entende que:

Os fabricantes devem se preocupar com os produtos e o varejista deve se preocupar com a qualidade do relacionamento com o cliente. Afinal de contas o varejista deve acrescentar muito mais serviço ao seu negócio, esse será de fato o diferencial na hora da venda.

O curioso é que essa nova faceta do varejo não se limita àqueles que vendem produto, mas estende-se àqueles que prestam serviços, como centros de beleza e estética, centrais de atendimento, videolocadoras, restaurantes... (COBRA, 1986)

Para LAS CASAS (1992, p.31):

Nesses tempos de profissionalização do varejo, é preciso mudar os critérios de avaliação. A satisfação do cliente deve ser um item tão importante na análise de desempenho dos funcionários quanto à conquista de fatias de mercado ou o aumento de faturamento. Por isso deve-se atualizar e colocar em prática tudo que poderá render um leque de clientes fiéis e ótimos resultados nos números da sua empresa.

No setor varejista observa-se a reestruturação de empresas de vários segmentos, tendo por objetivo ajustar e adequar as companhias ao cenário de competição mais acirrada, decorrente principalmente das conhecidas transformações da economia brasileira operadas no início da década corrente. A disputa pelo consumidor tem levado as mudanças de estratégias, ampliando a atuação de diferentes tipos de lojas e modificando o perfil varejista. Não há, no entanto, um formato ideal de varejo, sendo a melhor alternativa aquela de buscar a maior eficiência do negócio escolhido.

Uma das características do setor de comércio e serviços é a ausência de uma tipologia adequada para a definição do setor, que tem características próprias e diferenciadas do ponto de vista acadêmico e analítico, englobando diversas atividades não comparáveis entre si. Desta forma, não existe uma classificação única para o setor, tanto no meio acadêmico quanto nos órgãos oficiais públicos ou representativos de classes. O IBGE tem a classificação mais abrangente das atividades consideradas de comércio e serviço, que engloba comércio de mercadorias, transportes, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais. De acordo com o objetivo da investigação, vários cortes são possíveis: pode ser visto por critérios de demanda - produtiva (integração para trás com a indústria), distributiva (integração para frente com a indústria), social ou coletiva e individual. Ainda pode ser selecionado por critérios de absorção de mão-de-obra ou por participação no PIB. Este trabalho aborda informações genéricas a respeito das principais formas de comércio varejista, considerando a seguinte divisão: . Vendas de produtos não-alimentícios: - lojas de departamentos; - lojas de departamento de descontos; - lojas de eletrodomésticos e eletrônicos; e - lojas de vestuários: calçados, roupas, cama, mesa e banho. . Varejo de alimentos (auto-serviço e tradicionais): - supermercados; - hipermercados; e - lojas de conveniência. Devido à amplitude do assunto, os temas foram tratados de forma a extrair o que fosse aplicável aos vários formatos de varejo citados.

É importante destacar a carência de informações quantitativas atualizadas, que, quando disponíveis, apresentam conceitos distintos, conforme mencionado, dificultando as comparações. O varejo de alimentos é o que mais dispõe de estatísticas, organizadas por sua entidade representativa, a Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão-de-obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função de setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão-de-obra e a melhor qualificação dos empregados. Existe forte suscetibilidade à política econômica.

O volume de vendas responde de maneira relativamente rápida às mudanças na conjuntura macroeconômica e nos indicadores mais diretos de renda dos consumidores. Enquanto para a variação nas vendas de bens não-duráveis tem como indicador relevante o salário mínimo, devido à influência que exerce sobre o consumo de alimentos, a variação nas vendas de bens duráveis e semiduráveis são mais sensíveis às variações na massa salarial. A disponibilidade de crédito é variável de fundamental importância, especialmente para a chamada linha branca, uma vez que para estes produtos de maior valor as vendas a prazo predominam. A grande maioria das empresas de comércio oferece algum tipo de financiamento ao cliente final, incluindo o setor de venda de alimentos. Necessária ao consumidor, a venda financiada, ao mesmo tempo que potencializa negócios e diferencia serviços prestados, requer empresas capitalizadas em bases sólidas, devido ao risco de inadimplência. O nível de emprego tem papel preponderante em relação ao tamanho do mercado. As empresas do setor estão atentas ao crescimento do mercado e do emprego informal, por exemplo, abolindo exigências de comprovantes de rendimento ou vínculos empregatícios na concessão de facilidades de compras.

#### **1.4. Estratégias Competitivas**

A disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes perfis e hábitos, está gerando uma multiplicação de estratégias e uma certa convergência de formatos no varejo. Atualmente, tanto a nível mundial quanto nacional, a intensa concorrência tem levado a redefinições de cada tipo de loja ou serviço oferecido, cada um ampliando suas atividades tradicionais na direção de funções características de outros formatos ou dedicando-se a nichos específicos de mercado.

Não há, portanto, um formato ideal de varejo, sendo mais importante a busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes. A concorrência é crescente entre formatos idênticos, entre formatos diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas, principalmente no caso de supermercados, no que diz respeito à disputa entre marcas de produtor e marcas de distribuidor. Em termos de estratégias, a diversificação da atuação tem papel importante e objetiva atingir todo o mercado com conceitos diversos, podendo ocorrer pela abertura de lojas de diferentes formatos por um mesmo grupo (Americanas, Pão

de Açúcar, Wall Mart). Porém, a especialização também encontra mercado, concentrando-se apenas em uma estratégia e obtendo os ganhos de escala decorrentes a nível de marketing, logística ou recursos humanos. A escala confere competitividade principalmente no caso de eletroeletrônicos.

Vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos do que no sortimento de produtos e preços, que tendem a serem muito parecidos. Evidencia-se a necessidade de ações voltadas à melhoria dos serviços e do atendimento prestados, que podem significar muito para o consumidor em termos de percepção da qualidade e do valor atribuído à relação custo/benefício da compra. Tais ações vão desde medidas simples, óbvias e de custo reduzido, nem sempre adotadas, até serviços mais complexos e de maior custo. Exemplos de melhorias: limpeza e organização da loja, empacotador, etiqueta de preços nos produtos, folhetos de ofertas e promoções, tempo de entrega a domicílio, máquinas de cheques/leitor ótico, estacionamento, horários especiais, serviços periféricos como revelação de filmes e locação de vídeos, entrega instantânea, entre outros.

Os consumidores não vão passar o resto de suas vidas percorrendo os corredores anódinos da Wal-Mart para economizar alguns dólares na compra de um martelo. Os varejistas que ocupam as "grandes caixas" flutuantes em um mar de asfalto um dia vão se descobrir no lado errado da revolução deflagrada pela Internet. E vale a pena observar que, com poucas exceções, não há líderes de mercado no varejo off-line. Na grande maioria, as empresas à moda antiga simplesmente não se movimentaram com a rapidez necessária. Não estavam preparadas para a revolução. (HAMEL, 2001, p.119)

Conceitos como os de fidelização dos clientes e de valor atribuído pelos consumidores à relação custo/benefício da compra têm sido mais explorados pelos integrantes do setor, bem como se verificam esforços de melhor gestão. A localização, ou o ponto, a área de influência e o conhecimento do cliente-alvo são fundamentais para todo o comércio varejista. Com a estabilização econômica, o financiamento das vendas tem sido bastante utilizado pelas redes de varejo, seja para disputar clientes através da diferenciação das condições de compra, seja pelo atrativo que representa para as empresas em termos de aplicação financeira, uma vez que os juros cobrados ao consumidor excedem, em muito, a taxa de inflação e aqueles praticados pelo mercado. São cada vez mais necessários investimentos em treinamento de pessoal, em tecnologia de informação e automação comercial (controle global de estoques,

troca de dados automática entre fornecedores, clientes e parceiros financeiros, telecomunicações, coleta de dados no local de vendas etc.) e em agilidade nos processos de distribuição e comercialização.

A estabilidade de preços e o aumento da concorrência enfatizaram a preocupação com a eficiência operacional em detrimento do enfoque financeiro, impulsionando novos procedimentos de acordo com padrões de competitividade internacionalmente adotados, dos quais se destacam aqueles liderados pela rede Wall Mart. Dentre estes novos procedimentos, destaca-se o aspecto logístico das principais atividades características do comércio (compras, entrada, distribuição e comercialização) e sua correta integração, baseada no princípio do ganho de todos ao longo da cadeia de suprimento (*supply chain*), através da realização de acordos de parceria entre fornecedores, atacadistas, varejistas e distribuidores. Esta nova concepção operacional constitui-se em uma das mais efetivas fontes de vantagem comparativa sustentável, capaz de otimizar a operação total. Dela decorrem, por exemplo, a redução de inventários, que libera espaços para vendas ou outras funções, a menor necessidade de centros de distribuição e a maximização da eficiência no uso de frotas, entre outros benefícios.

A automação comercial e o processamento automático de informações, com o objetivo de melhorar o desempenho a partir da gestão de compras, de estoque, de preços e de vendas, têm se revelado instrumentos mais eficientes para a concretização deste novo parâmetro operacional e poderoso instrumento de gestão. O sistema mais usado é o conhecido como *Electronic Data Interchange* (EDI), que permite o envio rápido e automático de pedidos de compra de acordo com o nível de estoques das mercadorias, gerando um sistema de encomendas contínuas e auxiliando a rapidez no giro das mercadorias. A integração com a informação on-line do caixa do supermercado permitirá à empresa saber, a cada momento, qual a necessidade de reposição de mercadorias naquela loja, o que possibilitará a entrega de produtos sem a necessidade de visitas de vendedores e o registro de compras, reduzindo, portanto, o tempo de várias operações e o custo e a quantidade de mão-de-obra envolvida nestas operações e evitando a falta de produtos nas prateleiras dos pontos de vendas.

Ainda são relativamente poucos os fornecedores participantes deste sistema: os supermercados e as lojas de descontos e em geral têm iniciado o processo por aqueles fabricantes que detêm as maiores participações em seu mix. A

automação passa a ser um diferencial valioso também na melhoria do atendimento ao público, permitindo maior agilidade na passagem pelo caixa e ampliando o potencial de auto-serviços, por exemplo. A automação está mais concentrada nas atividades de *back-office*, na coleta e organização de dados, nos departamentos de compras e depósito/recebimento de mercadorias, sendo poucas as empresas que já usam efetivamente os dados gerados no processo para obter agilidade na tomada de decisões. A informatização da frente de caixa - que influencia mais diretamente no atendimento ao consumidor - está em expansão, devido, inclusive, à queda dos preços dos equipamentos e ao maior desenvolvimento dos programas de computação.

Importante também é não só a geração de informações, mas também a habilidade de transformá-las em ações antecipadamente, o que reforça a questão dos investimentos em treinamento de pessoal. Os planos de crescimento atualmente podem ter na carência de mão-de-obra especializada um elemento de entrave. Salários baixos, regra quase geral no setor, e falta de motivação para o trabalho são estímulos à ineficiência e freqüentemente a causa do mau atendimento em serviços. De maneira geral, o setor é carente de mão-de-obra treinada tanto a nível operacional quanto gerencial, dificultando a promoção de mudanças na cultura das organizações. A convivência com um alto *turn-over* tem levado algumas empresas a procurar manter pessoal, especialmente os que já receberam treinamento, e a colocar em prática experiências centradas na premiação de grupos ou pessoas de destaque, oferta de bolsas de estudo, instalação de clubes ou áreas de lazer para reunião de funcionários, com vistas a diminuir a rotatividade característica do setor. Os principais indicadores de eficiência utilizados pelo setor para acompanhar e analisar o desempenho operacional das empresas são aqueles que relacionam os seguintes aspectos: vendas por loja, por m<sup>2</sup> de área de venda, por funcionários e por *check-out*; funcionários por área de venda e por *check-out*; e ticket médio ou valor médio de compras.

A convivência com o processo inflacionário crônico característico da economia brasileira até recentemente, entre outros motivos, fez com que as empresas brasileiras não procurassem competir com base em estratégias articuladas voltadas para a redução de preços e custos. Ao contrário, em épocas de alta inflação, observou-se o comportamento ofensivo dos lojistas, caracterizado pela prévia e constante remarcação de preços. A lucratividade financeira tornou-se tão ou mais importante que a operacional.

## 1.5. Varejo no Brasil

O varejo brasileiro, em geral, caracterizava-se pelos seguintes fatores, de acordo com publicações especializadas do setor: concorrência segundo região ou regionalização da concorrência: lojas especializadas operando a nível local, cadeias de médio porte atuando a nível regional e poucas cadeias de lojas a nível nacional; concentração regional: as maiores empresas e seus fornecedores estão nas regiões Sudeste e Sul, à exceção dos fornecedores de eletrônicos; relacionamento na cadeia de fornecimento restrito ao âmbito comercial - negociações de preço e formas de pagamento; precário fluxo de mercadorias entre fornecedor e varejista (ausência de padronização na paletização, embalagens inadequadas, falta de planejamento de entrega etc.); disparidades acentuadas entre o padrão de gestão das empresas, em função do grau de profissionalização predominando a gestão familiar; setor intensivo em mão-de-obra apresentando elevado *turn-over*; disparidade de qualidade entre padrões de controle interno, principalmente em estoques e compras; informalidade nas operações, até mesmo de grande vulto; freqüente indefinição de foco do negócio; e elevado endividamento de algumas empresas.

Embora algumas destas características ainda predominem para determinados conjuntos de empresas, o setor vem se modificando através de mudanças na gestão, nas estratégias e no relacionamento com fornecedores. Os anos 90 trouxeram várias mudanças que impactaram o setor, como a liberação das importações e o aumento da concorrência interna. A entrada de participantes externos e o conseqüente transplante de conceitos mais modernos de operacionalidade impuseram a necessidade de profundas transformações para a maior parte das empresas.

O plano de estabilização econômica, conforme mencionado, também tem impulsionado o setor na busca por maior eficiência e por maiores espaços de mercado, verificando-se, com freqüência, a disputa pelo atendimento aos consumidores das classes C, D e E, cuja demanda reprimida é grande, tanto por alimentos e gêneros de primeira necessidade quanto por bens de consumo duráveis. As medidas de restrição à demanda (como, por exemplo, as limitações de crédito e o elevado custo do dinheiro) adotadas pelo governo logo após o crescimento do consumo desencadeado pelo Plano Real que se seguiu afetaram as empresas

varejistas de forma diferenciada e expôs as dificuldades de parte do setor em se adaptar rapidamente e inserir-se no novo padrão de competitividade. Para as empresas que já enfrentavam dificuldades em razão de inadequações operacionais e/ou administrativas, o concomitante aumento da concorrência expôs as dificuldades em mudar rapidamente, principalmente redefinir o foco de atuação e adequar-se ao novo cenário de competição.

Desta forma, algumas empresas passaram a apresentar desequilíbrios financeiros, requerendo-se a falência e a concordata de tradicionais empresas como a Casa Centro (utilidades domésticas), as Casas Pernambucanas (tecidos) e a Mesbla (loja de departamentos). Para empresas que já estavam se reestruturando, a estabilidade da moeda representou uma alavancagem do faturamento e destacou aquelas empresas que souberam detectar as necessidades de implementar mudanças ou que resolveram investir em métodos e processos destinados a elevar a eficiência operacional e aumentar a competitividade das companhias como um todo, decidindo e implantando tais medidas ainda em meio a crises financeiras ou a períodos recessivos da economia brasileira recente. Exemplos: Lojas Renner (vestuário), Arapuã (eletroeletrônicos) e Ponto Frio (eletroeletrônicos). As empresas mais atingidas pelos fatores já mencionados foram as lojas de departamentos tradicionais que apresentaram certa perda de identidade pelas freqüentes mudanças e indefinição do foco de atuação, acumulando erros de gestão e elevadas dívidas financeiras.

As medidas adotadas, neste caso, enfocam principalmente a troca de controle acionário e a reestruturação das dívidas, e neste processo são alterados os conceitos operacionais e o posicionamento mercadológico das empresas. Desta forma, os resultados das medidas reestruturantes são mais visíveis para as empresas do primeiro caso. De modo geral, pode-se observar que, em momentos distintos e com problemas específicos, as empresas representativas do setor vêm implementando processos de reestruturação que têm apresentado algumas características comuns: troca de controle nas principais redes de varejo; fechamento de lojas menos rentáveis ou não-lucrativas e reformas de lojas existentes; redução do número de funcionários e de níveis hierárquicos; adequação do perfil de endividamento/ renegociação de dívidas; profissionalização das administrações, de tradicional característica familiar; abertura ao mercado de capitais; busca por maior capitalização: participação de fundos imobiliários e securitização de recebíveis como

formas alternativas de financiamento; elevação do grau de utilização de automação comercial e de recursos de informática; alterações no mix de venda: maior participação de produtos importados na oferta e aumento das vendas da linha de bens duráveis; aperfeiçoamento do conhecimento do cliente final; mudança de enfoque: lucro operacional x lucro financeiro; e retomada dos instrumentos de planejamento e aperfeiçoamento de instrumentos de aferição de custos e controles.

A reestruturação no mercado brasileiro também foi motivada pelas anunciadas investidas de grandes varejistas mundiais, para os quais existe uma certa saturação em seus mercados de origem e que têm partido para a operação em outros países, atraídos pelo potencial de crescimento das economias emergentes. Genericamente, verifica-se, para as empresas locais, sua capacidade de reação com o aproveitamento dos modelos das empresas líderes para elevar sua eficiência e, para as empresas entrantes, um severo aprendizado das dificuldades em se transpor e implementar modelos fechados para diferentes culturas e preferências de mercado, impondo a necessidade de ajustes.

A reestruturação em curso no setor varejista brasileiro guarda semelhança com a mudança que se verifica mundialmente em termos da disputa entre formatos diferentes de comércio. Especialmente no mercado norte-americano, as lojas de departamentos no conceito *full line*, isto é, aquelas que têm tudo para todos, com imensa variedade de artigos vendidos, encontram-se em declínio, pela emergência de formatos como as *category killers*, os supercenters e a expansão excessiva dos shoppings centers, que tornaram difícil a manutenção de competitividade.

Na Europa, onde os shoppings centers não são tão populares ao consumidor existem lojas de departamentos bem-sucedidas. Apesar da tendência mencionada, existem exemplos de empresas, mesmo nos Estados Unidos, que foram afetadas com a concorrência acirrada das novas lojas acima mencionadas (formatadas em termos de especialização ou de política de baixos preços) e que após ajustes e ou radicais alterações de estratégias tornaram a conquistar importantes espaços de mercado, sendo exemplo recorrente o caso da Sears.

No Brasil, caracterizado pela existência de poucas empresas que operam a nível nacional, há espaço para a coexistência de vários formatos, e o seu sucesso depende da proposta de atuação da empresa e da sua eficiência no negócio, dentre outros aspectos. Principais Mudanças e Tendências Observadas Lojas de departamentos tradicionais: redução do tamanho das lojas e fechamento das lojas de

rua, direcionando-as para shoppings centers; fortes investimentos em automação comercial e em sistemas de informações gerenciais; modernização da gestão de estoques e logística do suprimento; e alteração do sortimento das lojas; eliminação de alguns departamentos, concentrando-se nos mais rentáveis; intensificação da operação através de canais alternativos, como *telemarketing*, *tv shop*, catálogos etc.; concorre com lojas de descontos, supermercados e shoppings centers. Lojas de departamento de descontos: em ascensão, dadas a estratégia de preços baixos, a forte concorrência com os hipermercados e a concorrência externa; e aumento da ênfase em capitalização. Hipermercados: aumento do tamanho das lojas, com formato próximo ao das lojas de departamentos de descontos; pulverização; redução de custos; e inovações no serviço ao cliente; Supermercados: aumento da concorrência com hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compras e lojas de desconto, que aumentaram a venda de alimentos; investimentos em automação comercial e gerencial, mudanças de *lay-out* e na disposição de mercadorias, venda de medicamentos em expansão, tendência de adoção das chamadas vendas-solução (produtos de maior valor agregado, em geral semipreparados); expansão das vendas de perecíveis, com vantagens em hortifrutigranjeiros; expansão de marcas próprias e de financiamento ao consumidor, parceria com redes de *fast-food* e de produtos de conveniência como forma de reter público; e padronização de procedimentos de operação entre supermercados e fornecedores. Lojas de conveniência: pequenos e médios estabelecimentos; podem se beneficiar da estabilidade de preços que produz mudanças nos hábitos de compras, fazendo com que os consumidores comprem mais vezes e em menores quantidades, procurando lojas próximas nas quais têm um atendimento adequado; e mudanças na estrutura de suprimentos.

O setor sempre foi caracterizado pela capacidade de se autofinanciar, tendo em vista o fato de vender à vista e pagar a prazo, sendo, portanto, relevante a velocidade do giro das mercadorias e o volume de vendas. De modo geral, os investimentos previstos para os próximos anos estão centrados nas seguintes atividades: modernização e reformas das instalações; construção de novas unidades; aquisição de equipamentos; informatização; e treinamento gerencial e de mão-de-obra.

Pode-se concluir apontando as principais tendências para o setor, quais sejam: aumento do grau de exigência do consumidor; convergência de formatos e aumento da concorrência; avanço da tecnologia da informação e da automação

comercial; reposicionamentos estratégicos e foco em negócios centrais; crescimento de canais alternativos de vendas: ampliam o volume de operações sem representar grandes inversões em ativo fixo, minimizando esforços de compra dos clientes; diferenciação baseada em qualidade e criatividade nos serviços e atendimento ao consumidor, passando a ser mais valorizados o conforto, a facilidade de acesso, a higiene e a limpeza; e ênfase em melhor gestão e treinamento de recursos humanos.

Hoje no Brasil o Varejo se forma basicamente pela População Economicamente Ativa (PEA), que o IBGE estima em 86 milhões de pessoas, das quais aproximadamente 38% atuam na economia formal e 62% na economia informal.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que classifica as empresas em função do seu faturamento, de acordo com o Estatuto das Micro e pequenas Empresas (Lei 9.641 de 05.10.99), estima que das 5,5 milhões de empresas formais do País, cerca de 99% são micro e pequenas. Juntas, elas são responsáveis por 28% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e concentram cerca de 41,4% da mão-de-obra formal (com carteira assinada) do País.

Quanto à distribuição regional, mais de dois terços das micro e pequenas empresas estão instaladas nas regiões Sudeste e Sul, com 51% e 23% do total de MPE do País, respectivamente. O Nordeste participa com 15% das empresas, seguido pelo Centro-Oeste, com 7%, e Norte, com 3%.

## 2 RELAÇÕES TRANSACIONAIS NO BRASIL

As modalidades de pagamentos no Brasil se diferenciam uma das outras por suas características específicas, que em muitos casos tornam-se bastante peculiares, veja no quadro abaixo algumas das importantes diferenças entre as relações de transação.

**Quadro 3 - Relações transacionais entre as modalidades.**

Modalidades	Segurança Física	Auto Liquidação	Falsificação	Tx.de Juros Tarifas e Impostos	Agilidade Transacional
<b>À VISTA</b> - Espécie (\$)	BAIXA	MUITO ALTA	REGULAR	ZERO.	MUITO ALTA
<b>À VISTA</b> - CHQ DIA.	REGULAR	ALTA	REGULAR	CPMF.	REGULAR
<b>CARTÃO de CREDITO</b>	ALTA	MUITO ALTA	BAIXA	TX.ADMINIST., TX de JUROS BAIXA,CPMF, IOF, ANUIDADE.	MUITO ALTA
<b>CHQ. PRE.DATADO</b>	ALTA	ALTA	REGULAR	INADIMPLÊNCIA, TX.JUROS BAIXA, CPMF E IOF.	BAIXA
<b>FINANCEIRAS CDC.</b>	ALTA	BAIXA	REGULAR	TX.JUROS ALTA, CPMF,IOF, TAC, TARIFA BANCÁRIA.	BAIXA
<b>CONVÊNIOS</b>	ALTA	REGULAR	BAIXA	COMISSÕES E DESCONTOS ELEVADOS	REGULAR
<b>EMPENHOS</b>	ALTA	REGULAR	BAIXA	IMPOSTOS	BAIXA

A modalidade de pagamento “à vista”, é por suas próprias características uma forma transacional que evidencia simplicidade e exclui formalidades no ato de sua efetivação.

O recebimento de cédulas por parte dos agentes econômicos necessita basicamente de cuidados com as falsificações, prática comum nos dias atuais. Com recursos tecnológicos avançados, grupos criminosos organizados, se aproximam

cada vez mais da perfeição, deixando governo e sociedade atentos para o combate à ilegalidade.

Os derramamentos freqüentes de moedas falsificadas tem sido sinônimo de elevação dos custos operacionais para os comerciantes e a economia em geral. Muitos dispositivos de segurança anti-fraude surgem no mercado com o objetivo de neutralizar a ação criminosa, sem muitos resultados práticos.

A agilidade na operação mercantil é uma das grandes vantagens desta modalidade de pagamento, que dispensa qualquer checagem ou análise de crédito prévia do cliente, reduzindo o tempo de atendimento.

A alta liquidez da modalidade de pagamento elimina a necessidade de transito dos numerários em conta corrente bancária, já que os recebimentos realizados podem ser direcionados para outras transações de pagamento, e etc. Isso reduz custos para o beneficiário, uma vez que as despesas com CPMF, IOF, e outras tarifas, ficam descartadas.

No entanto, o manuseio do papel moeda requer um certo nível de cuidados com a segurança física dos valores em questão. Este é um procedimento que requer atenção e representa elevação dos custos.

Ao se analisar a modalidade à vista como cheque do dia, a perspectiva sofre algumas modificações. A possibilidade da falta de liquidez, caso em que o cheque transacionado não possua lastro no banco emissor do título, torna a transação mais lenta e onerosa, com relação a transação com espécie.

De forma básica, os custos se elevam com a incidência da CPMF, que representa 0,38% sobre o valor de face do título, além é claro da possibilidade da falta de fundos do título.

Em função do risco de inadimplência que o cheque do dia promove, o tempo necessário para o cliente efetuar sua operação de pagamento se eleva. A capacidade de pagamento, histórico de pagamentos, cumprimento de outras obrigações são checados junto às agencias de proteção ao crédito, procedimento que demanda tempo e causa insatisfação ao cliente pelo fato da espera.

A modalidade cartão de crédito é entre todas, a opção que dispõe do melhor aparato tecnológico disponível e necessário para uma relação transacional, segura, rápida, e com custos relativamente baixos. Todas as operações são realizadas *on line*, através de POS, que são equipamentos eletrônicos com comunicação via linha telefônica, e realiza em poucos segundos toda a transação.

Sem o risco da insolvência para o lojista, a modalidade permite uma maior segurança de liquidez, tudo em troca de uma taxa administrativa, via de regra, de custos aceitáveis. O tipo de segmento varejista é quem define o nível de taxa praticada. Para um mercado avesso ao risco do crédito, esta é uma solução satisfatória e de alta adesão.

Diferentemente das demais modalidades de pagamentos, as administradoras de cartão de crédito cobram taxa de anualidade de seus clientes, como forma de reduzir seus elevados custos de manutenção. A anuidade gira em torno de R\$ 15,00 à R\$ 300,00, dependendo dos benefícios que o cartão oferece para seus clientes e da política da administradora. Lembrando que o valor é cobrado ao usuário do cartão e não ao lojista.

Os cheques pré-datados possuem características transacionais muito parecidas com as descritas na modalidade cheque do dia, com o diferencial da análise de crédito realizada pelo lojista, no ultimo, ser melhor detalhada, em função do risco ser mais alto que o cheque do dia, já que o prazo é mais elástico.

Existe também o custo por quantidade de folha de cheque, que é cobrado como tarifa bancária ao cliente, que normalmente ocorre no pedido do talonário, que, via de regra, possui 20 unidades, cada.

Em função da quantidade de parcelas que a operação requer, é inteligente que o lojista possua uma máquina de preencher os cheques. Além do conforto proporcionado ao cliente, elimina-se a possibilidade de erros de preenchimentos, fato comum nesta transação. Em alguns casos, a própria máquina preenchedora faz também as verificações junto às agências de proteção ao crédito, de forma rápida e menos constrangedora para o cliente consumidor.

A modalidade de pagamento denominada carnê, ou CDC, ou ainda financeiras, é a modalidade que representa elevados custos transacionais. Inicialmente as empresas operadoras cobram dos clientes uma taxa para abertura de crédito, ou a TAC, que teoricamente, promove os custos relativos a consultas às agências de proteção ao crédito.

Tratando-se de uma modalidade que expede um carnê para o cliente realizar seus pagamentos, que, para a liquidação das parcelas se faz necessário o deslocamento do documento até um local recebedor, podendo ser um banco, agência lotérica, correspondentes bancários ou outros, assume uma maior probabilidade do devedor não liquidar seu compromisso na data agenda. Entre um cheque pra

compensar e um carnê a pagar, o cheque terá prioridade de liquidação uma vez que este último é auto liquidável.

Caso o cliente da modalidade financeira assuma uma dívida para liquidação em seis parcelas mensais e consecutivas, por exemplo, este cliente se sujeitará ao pagamento de uma tarifa por cada parcela de seu financiamento, além do custo já assumido, referente ao custo pela compensação bancária do boleto de seu carnê e/ou remuneração para o agente recebedor.

As taxas de juros praticadas pelas financeiras no CDC, atingem a marcas elevadas de até 100% aa, variando de acordo com o segmento varejista que o cliente esteja efetuando a operação mercantil.

Outra característica marcante da modalidade financeira é o tempo de atendimento necessário para realização do procedimento completo. Em função da análise de crédito, onde é realizada várias confirmações e checagens, o cliente perde bastante tempo para concluir o procedimento. A demora causa desconforto e muitas vezes o cliente chega a desistir da compra pretendida.

A falta de inversão em tecnologia torna o processo bastante artesanal, tendo que ser feito análises subjetivas que depende do grau de conhecimento e bom senso do analista de crédito.

Os empenhos é uma modalidade de baixa utilização pelo varejo, usualmente adotada pela iniciativa pública que não dispõe imediatamente de todos os recursos necessários para atender suas necessidades. Via de regra, o prazo atinge os 30 dias, mas dependendo da esfera governamental pode durar até anos.

O Estado conseguiu com sua ineficiência, tornar a modalidade empenho proibitiva principalmente para as pequenas e micro empresas.

Convênios é uma modalidade de pagamento que funciona bem em determinados setores varejistas, no entanto aqueles segmentos de produtos com baixo valor agregado a modalidade se apresentou inviável.

A cobrança de comissões para as operações de vendas tornou as transações mais caras, além das falsas promoções que afastaram o público desta modalidade de pagamento. As vantagens oferecidas são tão normais a todos os outros clientes, que aqueles conveniados preferem aderir a modalidades que permitam maiores prazos de pagamentos ou descontos.

O procedimento burocratizado de autorização por parte da empresa patrona do funcionário conveniado, também se mostrou um fator impedor do avanço desta modalidade mediante as demais.

## **2.1. Modalidades de Pagamentos Varejista no Brasil**

As principais modalidades de pagamento do varejo no Brasil são: à vista, cheque pré-datado, cartão de crédito, financiamento de CDC ou simplesmente carnê ou ainda prestação, convênios e empenhos. Estas são utilizadas como forma de pagamentos e liquidação das transações comerciais realizadas entre clientes e varejistas.

### **2.1.1 Pagamento à vista**

A modalidade de pagamento que possui a maior representatividade entre as demais formas é sem dúvida a modalidade à vista, isto por ser a moeda circulante o meio de troca que todas as camadas sociais têm acesso.

Esta modalidade pode ser dividida em: dinheiro ou cheque. O dinheiro nada mais é que um meio de pagamento, inventado pelos homens para facilitar a obtenção de coisas necessárias à sobrevivência. Também podemos dizer que o dinheiro foi o jeito que o mundo inventou para que as coisas troquem de dono.

O dinheiro surgiu pela primeira vez no reino da Lídia, há milhares de anos, quando a Idade Média chegou, com servos que cultivavam a comida em imensas propriedades de senhores feudais, a terra passou a ser a coisa mais valiosa. As pessoas só produziam o que precisavam, e o escambo tomou o lugar do dinheiro. Escambo quer dizer "troca": nessa época os produtos eram trocados, uma coisa por outra.

O conjunto de cédulas e moedas utilizadas por um país forma o seu sistema monetário. Este sistema, regulado através de legislação própria, é organizado a partir de um valor que lhe serve de base e que é sua unidade monetária.

Atualmente, quase todos os países utilizam o sistema monetário de base centesimal, no qual a moeda divisionária da unidade representa um centésimo de seu valor.

Normalmente os valores mais altos são expressos em cédulas e os valores menores em moedas metálicas. Atualmente a tendência mundial é no sentido de se suprirem as despesas diárias com moedas. As ligas metálicas modernas proporcionam às moedas durabilidade muito superior à das cédulas, tornando-as mais apropriadas à intensa rotatividade do dinheiro de troco.

Os países, através de seus bancos centrais, controlam e garantem as emissões de dinheiro. O conjunto de moedas e cédulas em circulação, chamado meio circulante, é constantemente renovado através de processo de saneamento, que consiste na substituição das cédulas gastas e rasgadas.

Com a supressão da conversibilidade das cédulas e moedas em metal precioso, o dinheiro cada vez mais se desmaterializa, assumindo formas abstratas.

Uma destas formas é o cheque, que, pela simplicidade de seu uso e pela segurança que oferece, está sendo, progressivamente, adotado por número sempre maior de pessoas nas atividades de seu dia-a-dia.

Esse documento, pelo qual se ordena o pagamento de certa quantia ao seu portador ou à pessoa nele citada, visa, primordialmente, à movimentação dos depósitos bancários.

O importante papel que esse meio de pagamento ocupa, hoje, na economia, deve-se às inúmeras vantagens que proporciona, agilizando a movimentação de grandes somas, impedindo o entesouramento do dinheiro em espécie e diminuindo a necessidade de troco, por ser um papel preenchido à mão, com a quantia de que se quer dispor.

O dinheiro, seja em que forma se apresente, não vale por si, mas pelas mercadorias e serviços que pode comprar. É uma espécie de título que dá a seu portador a faculdade de se considerar credor da sociedade e de usufruir, através do poder de compra, de todas as conquistas do homem moderno.

A moeda não foi, pois, genialmente inventada, mas surgiu de uma necessidade e sua evolução reflete, a cada momento, a vontade do homem de adequar seu instrumento monetário à realidade de sua economia.

O cheque é uma ordem de pagamento a vista, devendo ser pago no momento de sua apresentação ao banco sacado, descontando-se o valor do seu saldo em depósito.

O cheque é, ao mesmo tempo, ordem de pagamento à vista (para o banco onde o dinheiro está depositado) e título de crédito (para o beneficiário que o recebe). Nele estão presentes dois tipos de relação jurídica:

- uma entre você e o banco (baseada na conta bancária); e
- outra entre você e o beneficiário, pela qual o cheque se torna um documento capaz de gerar protesto ou execução em juízo.

Segundo Martins (2002), entende-se por cheque uma ordem de pagamento à vista, dada a um banco ou instituição assemelhada, por alguém que tem fundos disponíveis no mesmo, em favor próprio ou de terceiros.

Segundo Sidou (2000), o cheque é uma ordem emitida contra um banco, ou ente assemelhado, para que pague à pessoa, em favor de quem se emite, ou ao portador, importância certa em dinheiro, previamente posta à disposição do emitente e que será levada à sua conta.

Segundo Rodrigo Otávio, representante do Brasil na Conferência de Haia, em 1912 – Lei Uniforme sobre o cheque -, conceitua-o como ordem de pagamento destinada a ser satisfeita à vista porque o cheque não é um instrumento de crédito ou de desconto, mas simplesmente retirada de dinheiro, à disposição do sacador (ALMEIDA, 2003).

“O cheque é o título revestido de determinadas formalidades legais contendo uma ordem de pagamento à vista, passada em favor próprio ou de terceiro” (ALMEIDA, 2003, p. 111).

A grande utilidade prática do cheque é a de servir como instrumento de pagamento; permite, portanto, a retirada dos fundos em poder do banqueiro, pelo próprio depositante ou por terceiro; permite os pagamentos à distância, e também permite os ajustes por compensação, podendo-se falar de uma verdadeira moeda escritural, reduzindo, assim, a circulação da moeda fiduciária. (BULGARELLI, 1994).

A principal função do cheque é realizar pagamentos. O cheque, todavia, não é dinheiro e não tem curso forçado. Disto deflui que o pagamento com cheque não constitui dáção em pagamento, como pode parecer à primeira vista, e, portanto, quita apenas condicionalmente a dívida, sendo recebido *pro solvendo* e não *pro soluto*. Há no cheque uma promessa de pagamento que pode não se concretizar, e, nesse caso, a quitação da dívida, que ele pretendia saldar, não se opera. Não produz, pois, o cheque, os mesmos efeitos do pagamento em dinheiro. Porém, as partes podem pactuar que o pagamento tenha efeito pró-soluto, hipótese em que restará ao

credor da obrigação apenas um direito cambial no caso do cheque não ser liquidado por insuficiência de fundos. (COVELLO, 1999).

“Modernamente grande parte da doutrina conceitua o cheque como título de crédito, um documento necessário para executar o direito nele expresso.” (COVELLO, 1999, p.28).

Os requisitos essenciais do cheque são estabelecidos pelo art. 1º da Lei n. 7.357/85, são eles:

- I – a denominação “cheque” inscrita no contexto do título e expressa na língua em que é redigido. A denominada cláusula cambial;
- II – a ordem incondicional de pagar quantia determinada. O cheque é uma ordem, no sentido comum, incondicional, isto é, sem quaisquer condições, de pagar quantia determinada;
- III – o nome do banco ou da instituição financeira que deve pagar (sacado). Não vale, no Brasil, como cheque, aquele que for emitido contra sacado não-banqueiro;
- IV – a indicação do lugar de pagamento. O local de pagamento ou a indicação de um ou mais lugares ao lado do nome do sacado, ou ainda, a menção do local ao lado do nome do emitente. Considerou a Lei, supríveis o local de pagamento e o local onde o cheque é passado (art. 2º, I e II);
- V – a indicação da data e do lugar de emissão;
- VI – a assinatura do emitente (sacador), ou de seu mandatário com poderes especiais.

A assinatura do emitente é o requisito mais importante, e que obviamente nele não pode faltar. Qualquer tipo de assinatura, extensa ou abreviada, a inscrição do nome, prenome ou a simples rubrica, servem para autenticar a declaração de vontade, vinculando o autor ao título. Ao analfabeto não se admite assinatura a rogo, nem impressão digital, sendo necessária a constituição de mandatário, com poderes especiais, por intermédio de instrumento público.

O cheque deve ser apresentado para pagamento no prazo definido por lei, qual seja, em 30 dias da emissão, se for cheque da mesma praça, 60 dias da emissão, se for cheque de praças distintas. Entende-se por cheque da mesma praça, para fins de definição de prazo de apresentação, aquele em que o local designado como sendo o de sua emissão é o mesmo município onde se encontra a agência pagadora do sacado. O cheque de outra praça é aquele em que não coincidem os municípios do

local que consta como sendo o da emissão e o da agência pagadora (art.11 da RES.BC N.º1.682/90).

O credor que não observar tais prazos estará sujeito às seguintes conseqüências:

- a) perda do direito creditício contra os coobrigados do cheque, ou seja, os endossantes e avalistas de endossantes, em qualquer hipótese;
- b) perda do direito creditício contra o emitente do cheque, se havia fundos durante o prazo de apresentação e eles deixaram de existir, em seguida ao término deste prazo, por culpa não imputável ao correntista (como, por exemplo, a falência do banco, o confisco governamental, etc.). É o que prevê o art. 47, em seu § 3º da Lei do Cheque. Um cheque não apresentado durante o prazo legal pode ser pago pelo sacado desde que não se encontre prescrito e, evidentemente, haja suficiente provisão de fundos em seu poder (art. 35, parágrafo único). A inobservância do prazo de apresentação, portanto, não desconstitui o título de crédito como ordem de pagamento à vista, mas importa nas graves sanções acima mencionadas.

Se por qualquer razão o titular do cheque não o apresentar no prazo de 30 ou 60 dias da data de emissão, isto não produzirá efeitos, de uma forma geral, em relação ao emitente, porém, perderá o direito contra os coobrigados; mas terá, além desses prazos, mais seis meses para apresentar o cheque, durante o prazo de prescrição.

É o que diz a Súmula 600 do STF: “Cabe ação executiva contra o emitente e seus avalistas, ainda que não apresentado o cheque ao sacado no prazo legal, desde que não prescrita a ação cambiária”.

Sobre a circulação do cheque é importante registrar que a legislação tributária, quando determina que a movimentação financeira é fato gerador de imposto, limita o número de endosso que o cheque pode receber, com o objetivo de forçar a verificação de hipótese de incidência, isto é, a constituição da obrigação de pagar o tributo. Essas limitações, de constitucionalidade contestável, impedem que o cheque tenha mais de um endosso. Durante esses períodos, o cheque pode passar a circular através da cessão civil, ato não limitado pela lei tributária. É o que ocorre atualmente.

### 2.1.2 Pagamento com Cheque pré-datado

Encerra o cheque simples meio de pagamento à vista a teor do artigo 32 da Lei 7.357/85, apresentando caráter *pro solvendo*, com a finalidade de substituir temporariamente a moeda e permitir a liberação do crédito face à caracterização do título.

No entanto, circunstâncias distintas jungidas à provisão de fundos, fizeram campear o uso reiterado de prática concernente à distinção da data em relação àquela da emissão do cheque.

Significativa parte dos usuários se vale de tal expediente de forma corriqueira, não obstante o completo desconhecimento acerca dos efeitos dessas modalidades chéquicas.

Merece ponderação objetiva a inexplicável confusão feita em relação ao cheque pré-datado e o pós-datado, gerando dúvidas na compreensão do mecanismo de funcionamento, situações essas que afetam os próprios funcionários das agências bancárias, por causa da necessária cautela na fixação da validade de cada título de pagamento.

A pré-datação obedece a disposição normativa da própria Lei Uniforme de Genebra, no seu artigo 28, 2ª alínea e foi estampada pelo legislador pátrio no seu artigo 32, no caso de não haver preenchimento da data pelo sacador. Pode o cheque pré-datado representar expediente do emitente, visando assegurar provisão de fundos, o que provavelmente não acontecia na data de emissão do cheque. O cheque antedatado pode configurar uma razão de ordem subjetiva, que certamente irá influenciar no próprio prazo de sua apresentação,

Malgrado o requisito fundamental atinente à data, em atenção ao artigo 1º, V, da Lei 7.357/85, pode acontecer situação que tipifique o cheque incompleto. Nessa linha de visão, na hipótese da data não ter sido lançada por inteiro, necessita-se da complementação para efeito de se apresentar o título. A simples omissão do dia de pagamento, não oposto na emissão do cheque, é irrelevante para acarretar sua invalidade. Exceto se ficar comprovada a má-fé do apresentante, procedendo de modo irregular, contrariamente ao ajuste de vontades fixado com o emitente, cogitar-se-ia da ineficácia do cheque incompleto. Portanto, e contrario *sensu*, o mero preenchimento de um dado, que pode decorrer de um lapso do emitente, não desnaturaria a cártula de molde a invalidá-la na sua inteireza.

Fundamentalmente, o cheque pré-datado se peculiariza pelo fato de conter data anterior à efetiva criação e circulação do título, não sendo de relevância esta alternativa, exceção feita quanto à apresentação e conseqüente disponibilidade de fundos.

Deve ser sublinhado que a ausência de data no cheque pode constituir irregularidade suprível, desde que não se encontre qualquer má-fé do portador. Fica desde logo, pois, afastada a dubiedade que tenta estabelecer conceituação errônea acerca do cheque pré-datado.

A figura da antedatificação é singular porque não equivale à emissão e conseqüente circulação do cheque, havendo um hiato perceptível pelo beneficiário.

Com relação à pré-datação, não decorrido o prazo legal de apresentação do cheque, havendo razão relevante do emitente ou mesmo do portador legitimado, haveria capacidade para o oferecimento da oposição, impedindo o efetivo pagamento do cheque.

A pré-datação poderá incidir no dia, no mês ou simplesmente no ano. A esse respeito, o mais comum, e a antecipação do dia, com a inserção de uma data que não corresponde àquela concomitantemente ao nascimento e criação do título, o que em nada altera a estrutura do cheque. É útil deixar claro que a datação superior a um mês revela problema de cunho legal, ou seja, na hipótese de se tratar de cheque da mesma praça, haveria empecilho com relação à extemporaneidade da apresentação da cártula.

No mesmo sentido, a colocação de mês vencido no cheque, às vezes por simples distração, na virada do calendário, pouca importância traduz. O essencial é que o beneficiário verifique se há algum distanciamento significativo entre a etapa do recebimento do cheque e as anotações nele constantes.

Difícilmente o cheque conterá todos os dados referentes ao momento da ocorrência da cessão, como na perspectiva de se cogitar do endosso. Urge, pois uma breve conferência a respeito da regularidade da transferência, com a principal preocupação de se garantir a liquidez e certeza do crédito.

É usual na passagem de ano, o fato do correntista distraído inserir data que não traduza aquela da emissão do cheque. A prática se difunde, valendo observar sua natureza e o cerne da sua regularidade. Nesse diapasão, no começo de um novo ano, nota-se, costumeiramente, a emissão de cheques referentes aquele que se passou, guardando uma certa incerteza nas instituições financeiras frente ao correto

pagamento. O engano não tem o efeito de causar a invalidade do título, constituindo simples irregularidade, possível de manter íntegra a validade do recebível. Mas, ainda assim, é preciso apontar que o espaçamento entre as datas não deve ser superior a 30 (trinta) dias, sob pena de causar inocuidade no pagamento.

Exemplificativamente, na condição de mera ilustração, se alguém recebe um determinado cheque o qual se liga ao mês de dezembro de 1997, para efetuar o respectivo pagamento em janeiro de 1998, nenhuma falha ocorreria que pudesse descaracterizar o título e subordiná-lo à ausência de algum requisito substancial.

Entretanto, e de maneira contrária, caso o emitente, no mês de janeiro de 1998, equivocadamente, insira no cheque o ano de 1997, sem a menor dúvida avulta irregularidade que deve ser assinalada pela agência bancária, de modo a não abrir perigosas exceções. Veda-se que o sacado interprete a vontade do emitente restringindo-se aos requisitos essenciais, de forma e de fundo que devem estar presentes no momento de apresentação.

Enfocando o assunto de maneira objetiva, Costa (1993) anota que se incorporou ao nosso cotidiano o fato de um número bastante grande de pessoas esquecer de assinalar a data do ano novo no cheque. Seria lógico, assim, pensar que esse cheque estaria prescrito no momento de sua emissão. Fazendo uma breve digressão sobre o cheque prescrito e aparentemente prescrito o doutrinador conclui no sentido de que o banco pode efetuar o pagamento, sem qualquer problema de eventual responsabilização. Com efeito, o título continua válido, eficaz e deve ser descontado, ainda que contenha mero erro acidental relativamente à data do ano de pagamento. Somente os cheques que estiverem verdadeiramente prescritos não fazem jus ao efetivo pagamento, na consecução de se lançar um obstáculo à respectiva executoriedade, sem, contudo descartar a ação ordinária de cobrança, ou aquela monitória, ambas destinadas à finalidade específica.

De se ponderar que o problema está minimizado ante o bom número de máquinas que preenchem os cheques e dispõem sobre a exata data, impondo apenas assinatura ao emitente, sem a perspectiva de incorreção.

É de se ressaltar que a jurisprudência tem caminhado no sentido de que a perda do título executivo extrajudicial e não do título de crédito confere ao credor a possibilidade de ajuizar contra o emitente e demais obrigados, a demanda de locupletamento ilícito. Definitivamente, tem-se estilizada uma hipótese de verdadeira demanda cambiária que se funda na ausência de pagamento e não no liame causal

da obrigação. Depreende-se tal raciocínio a partir da interpretação emprestada aos artigos 61 e 62, da Lei 7357/85, sendo o entendimento esposado pelo Primeiro Tribunal de Alçada Civil de São Paulo, cuja decisão sobreveio na Revista dos Tribunais 717/183.

Na sistemática dos usos e costumes, para descartar o aumento da incidência de contra-ordem, trouxe o legislador de 1985 um conceito normativo inovador. Desta sorte, inexistindo contra-ordem expressa no tocante ao pagamento, até que decorra o prazo prescricional, lícito se faz ao sacador efetuar o pagamento do cheque, incólume à responsabilidade na prática daquele ato. No lapso temporal que medeia o período prescricional do cheque, não manifestada a intenção do emitente, o título reúne condições de ser pago. Em síntese, o cheque prescrito encontra barreira legal e vedativa, cujo principal problema se liga ao fato de impedir o pagamento do título pelo sacado.

O mais lógico, por certo, seria a adoção de uma providência simples, porém de eficácia plena, qual seja a própria instituição financeira ficaria incumbida, ao confeccionar o talonário, de trazer embutido o ano correspondente ao exercício das operações, restando ao emitente o preenchimento apenas do dia e do mês equivalentes à emissão da cártula.

Poderia o cheque pré-datado ser alvo de contra-ordem com base nesse fundamento, eis que consumada a apresentação a destempo? Servindo-se da ótica moral de que ninguém pode alegar a própria torpeza, a simples circunstância da extemporaneidade da apresentação atrelada à ante-datação do cheque não configuraria razão motivadora à prática do ato. Observando o sacado, por meio dos subsídios que dispõe, que a revogação é manobra indevidamente lançada pelo sacador, com o objetivo de frustrar o pagamento, não haveria razão para retardar o desembolso do *quantum debeatur*, vez que o comportamento do emitente é destituído de respaldo legal.

A implementação desta situação começa a ser sentida, por intermédio das máquinas que se encarregam do preenchimento, operando em rede com o sistema informatizado, colhendo informes e dados precisos que revelem eventual dúvida, dissipando defeitos observados no instante da criação da obrigação.

Entretanto, se o sacado não tiver de pronto condições de avaliar o fundamento de validade da revogação, podendo até estar caracterizada uma

apresentação fora do prazo, impõe-se, como solução visível, o não pagamento, deixando o exame da questão para o seu momento oportuno.

Sobreleva destacar que a matéria tem uma limitação no seu aspecto de ressonância, uma vez que somente é invocável entre o credor e o devedor, formadores do vínculo jurídico ante o lineamento normativo. Dessarte, o terceiro de boa-fé estaria fora do alcance desse dispositivo, não podendo ser afetado pela suposta alegação de apresentação irregular, com base na pré-datação externada no cheque.

Com a redução dos prazos para apresentação dos cheques na atual legislação, exige-se, cada vez mais, uma maior cautela por parte dos beneficiários, a fim de que não possam ser fustigados por questões, cuja importância estaria descaracterizada, caso houvesse redobrado cuidado exatamente no momento de receber o cheque.

No entanto, se ao depois ficar patenteado que o motivo da revogação era simplesmente de frustrar o pagamento, quando adredemente o cheque foi pré-datado, exsurge a responsabilidade do emitente, a fim de compor os prejuízos causados na relação obrigacional cambiária.

Compete, pois, ao sacador numa eventual disputa judicial o ônus da prova no sentido de fazer preponderar a sua boa-fé, anotando que a pré-datação do cheque se constituiu singela alteração, mas sem o cunho de lhe emprestar o caminho da revogação, de maneira proposital.

Invariavelmente, tem surgido com muita assiduidade o fenômeno relacionado com a pós-datação no cheque, apesar da legislação concebe-lo com uma ordem de pagamento à vista, no momento de sua apresentação.

O principal fator que contribui acentuadamente para a colocação da data futura se prende, obviamente, à provisão de fundos. Com efeito, muitas vezes, o usuário, ao realizar determinado tipo de negócio, procurando se proteger dos efeitos da inflação e desvalorização da moeda, mesmo sem ter naquele instante o numerário suficiente, emite vários cheques e os coloca à disposição do credor beneficiário. Numa população ativa dominada na sua grande maioria por assalariados é fácil de se compreender que boa parte não ostenta um melhor padrão aquisitivo e, por tal razão, se vale do cheque como instrumento de garantia, nas hipóteses de aquisição a prazo, transformando-o em título *pro soluto*.

Na sua expressão pura, a pós-datação se refere à colocação de uma data futura que não traduz o momento da emissão do próprio cheque, nada proibindo que seja apresentado logo em seguida, em obediência à tal formalidade.

Apesar de apurada técnica legislativa em vigor, na vertente de conceituar o cheque como sendo uma ordem de pagamento à vista, urge reconhecer o largo espaço preenchido pelo título pós-datado, cujo uso tem sido bastante freqüente, passando a se constituir numa tendência ligada aos usos e costumes.

No que tange à emissão do cheque pós-datado, sua inserção na realidade não traria em seu bojo qualquer causa de nulidade, ineficácia ou inexistência, uma vez que não há *tout court*, proibição expressa que aponte nessa direção, razão pela qual frutifica-se a sua presença.

A cártula que contém uma pós-datado, no fundo não deixa de ser um cheque igual aos outros, ante o princípio do pagamento à vista, mediante a simples apresentação. Certo é porém que o respeito pela data futura se alça à qualidade de um poder-faculdade que ficaria subordinado, pois, ao credor da obrigação.

Em virtude da circulabilidade do cheque, ao lado da sua abstração e literalidade, não seria possível que o terceiro, portador de boa-fé, estranho à criação da cambial, ficasse vinculado à data futura. Nessa circunstância, naturalmente, haveria substancial metamorfose e implicaria numa criação de uma causa relacionada com obrigação cambiária, contraditoriamente aos ditames que pautam a natureza do cheque.

A liberalidade a qual se investe o credor de apresentar o cheque na data pactuada não tem a característica de infirmar o título, com a sua destipificação. Imprescindível destacar, uma vez mais, que o cheque é pagável a vista e será considerada não escrita qualquer menção em contrário, consoante se infere do artigo 32 da Lei 7.357/85.

O cheque pré-datado, emitido para servir como título hábil garantidor da dívida, não perde a sua natureza, continuando a preencher os seus requisitos normais e, outrossim, a condição de executoriedade.

Em decisório julgado pelo Egrégio Primeiro Tribunal de Alçada Civil do Estado de São Paulo, fruto da lavra do ilustre Relator Roberto Stucchi, cuja manifestação teve a singular oportunidade de examinar a matéria concernente à data futura do cheque, na sua forma de garantir o débito contraído. Neste condão, o

pronunciamento jurisdicional, consagrando o entendimento vazado na seguinte diretriz:

Cheque- Título emitido como garantia de dívida Emissão com data futura - Possibilidade de apresentação ao banco sacado a qualquer tempo - Execução promovida pelo credor - Admissibilidade - Documento que não perde as características de liquidez, certeza e exigibilidade mesmo que ultrapassado o prazo legal para apresentação. Recurso Provido. (Ap. 358.251. 7ª C – Ver. Tribunais 613/116 e 117).

Nessa conformidade, portanto, ao credor compete seguir a risca aquilo estipulado com o devedor, de molde a se valer do cheque de acordo com os dispositivos a ele inerentes, ante o argumento de que a data posterior não se ergue à categoria que possa servir de óbice à apresentação da cambial, por se cuidar de ordem de pagamento à vista.

Nos contratos comerciais se faz comum a articulação de uma garantia que sirva como elemento a reforçar a segurança do credor, nessa perspectiva na faturização, os faturizados impõe uma condição relativa ao recebimento da cambial, espelhada no cheque, geralmente emitido pelo sócio da empresa faturizada, circunstância esta que de certo modo desnatura o perfil da responsabilidade a marcar o pacto contratual.

As conseqüências da apresentação antecipada do título pós-datado podem ser negativas e provocar algum tipo de dano ao emitente do cheque, assim urge que sejam tomadas as providências compatíveis sob pena de se alterar o conteúdo da manifestação de vontade.

Se a pós-datação não empresta o condão de retirar, por si só, a executoriedade do cheque, não é menos certo afirmar que eventual dano à pessoa do emitente provocado pela notícia destacada neste aspecto dará margem à composição do prejuízo.

De modo interessante, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal analisou o tema, pondo em evidência a típica peculiaridade que reveste a questão, acentuando que o depósito antes do prazo acertado, resultando a inscrição do nome do emitente no Cadastro de Emitentes de Cheques sem Fundos enseja a indenização por danos morais, embora não unânime, o decisório abre espaço à realidade de se buscar e

refrear os malsinados efeitos da provisão de fundos, alicerçada num título *pro solvendo*.

Referido julgado está publicado na íntegra na Revista dos Tribunais número 732/318, evidenciando a responsabilidade pelo dano moral há hipótese da apresentação do cheque visando pagamento, cuja data futura não permitiria, em tese, a solvência da obrigação cambial.

Na dicotomia entre pré e pós-datação, certo se torna afirmar a confusão conceitual invariavelmente usada pela doutrina e encampada pelo jurisprudência. Na realidade, a pré-datação se refere a inserção no preenchimento pretérito, ao passo que a pós-datação, interpretada como sendo a primeira, significa a emissão da cambial para data futura não coincidente com a criação da obrigação cartular.

Destarte, ao credor compete seguir a risca aquilo que foi estipulado com o devedor, de modo a se utilizar do cheque de acordo com os dispositivos em vigor, ante o argumento de que a data posterior não se ergue como causa obstativa à apresentação imediata da cártula, em se tratando de uma ordem de pagamento à vista.

A menção de uma data futura poderá se referir ao dia, ao mês, em que se confecciona o cheque, caracterizando a forma de possibilitar um pagamento divorciado do padrão à vista. Nessa esteira, por tanto, poderá o emitente preencher vários cheques com dias intercalados de vencimento, frente à insuficiência momentânea de fundos, ou então se prontificar à emissão com meses distintos, objetivando permitir que o credor não realize automaticamente os descontos.

Analisando a pós-datação, a mera estipulação entre os interessados não está revestida de força obrigatória, sendo certo que nada impede a apresentação do título em oportunidade outra, distinta da almejada pelo devedor.

Não raramente têm os usuários, quando da emissão dos cheques, escrito uma disposição do tipo: bom para tal dia, delimitando, assim, eventual escusa pela devolução do título pela insuficiência de fundos. Poder-se-á, quanto muito, se vislumbrar uma exclusão da responsabilidade por eventual fato ilícito, na premissa de que o credor, de antemão, tinha conhecimento acerca da falta de fundos disponíveis.

Colhe-se do quadro esquematizado, ao fácil, que a contra-ordem, ou mesmo a oposição, incidirá na hipótese de cheque pós datado. Com razão, viabilizar a revogação ou a sustação do pagamento lastreado na data futura de sua apresentação e conseqüente pagamento, imporá afastar a qualidade do cheque e,

por assim, desacolher sua natureza de ordem emitida à vista. Caso prosperasse manifestação contrária, o emitente, constantemente, buscaria essa válvula de escape para frustrar o pagamento e condicionar o credor e eventuais terceiros de boa-fé a se restringirem à apresentação futura do cheque.

De nenhuma validade, portanto, qualquer tese esposada visando tornar o cheque pós-datado imune ao título comum, na sua feição de ordem de pagamento à vista.

Mas, a par dessa circunstância, outra motivação pode servir como substrato à revogação ou susta-o do pagamento do cheque emitido com data posterior ao surgimento. Verifica-se, assim, que problemas subjetivos e de ordem objetiva podem ser levantados e utilizados como razões que impliquem na discordância do pagamento. Naturalmente a oposição é a maneira mais consentânea voltada ao interesse do emitente e do portador legitimado, com o escopo de se evitar o pagamento.

A apresentação do cheque pós-datado, à guia de informação, deverá ser norteada quanto ao prazo, à data expressa no título, com a principal finalidade de não ser frustrado o pagamento.

Ao se criar o estigma do cheque que descoincide sua data de apresentação com a respectiva da emissão, encetado no acordo entre as partes, usos e costumes típicos do comércio, tem-se uma condição plural de serem respeitados os predicados da venda e compra, mas esse aspecto não garante simplesmente a obrigação de se assegurar compensação em data posterior.

Na dinâmica esboçada, portanto, releva notar que o interessado para evitar surpresas e não se tornando por eventual falta de fundos, a princípio poderia se comportar de molde a fornecer revogação pr prazo certo até que houvesse o vencimento da obrigação. Admita-se *ad argumentandum tantum*, que na compra de um determinado produto, houve o pagamento mediante a emissão de três cambiais com idênticos valores, para 30, 60, 90 dias, respectivamente.

Visando buscar a certeza no propósito de assegurar a apresentação nas datas convencionadas, poderia o emitente junto à instituição financeira manter revogação da ordem, *si et in quantum*, não se vencesse a obrigação?

Embora o raciocínio priorize logicidade e razoabilidade na sua exteriorização, correto se torna ressaltar a conotação de meio de pagamento

vinculante do cheque ajustado à sua data de apresentação, mas se houver demonstração da má-fé do beneficiário, tal justifica a reivindicação reparatória.

Cataloga a jurisprudência entendimento que se correlaciona à natureza do cheque, ainda que haja pós-datação, ficaria o emitente ou endossante impedido de manifestar oposição, exceto se comprovar fraude, coação ou qualquer outro defeito ou vício que inquene a obrigação cambial, respaldando sua pretensão ampara em prova cabal.

Acresça-se que o simples motivo de ser o cheque preenchido, provido de seus fundamentos, para apresentação posterior, por si só, não ensejaria uma oposição, vez que o motivo relevante de modo aparente contrariaria com a essencialidade da obrigação cambial.

Preside a investigação a forma da emissão e o aspecto que filtra o negócio jurídico subjacente, de molde a evidenciar o condão da relação havida entre as partes, derivando repercussão na interpretação e sua ressonância em termos de obrigação válida.

Enraizado no modelo de livre circulação no comércio e para facilitação do crédito, os estabelecimentos comerciais imprimem prestígio ao cheque com futuro vencimento para efeito de apresentação, no sentido de fazer crescer as vendas, estimular o consumo, adjetivando peculiar interesse no elemento da real segurança.

Destarte, tanto o cheque pré e o pós-datado, ambos considerados não desnaturam a ordem de pagamento à vista, mantendo a performance do título de crédito e sua realidade condizente com o sistema a preconizar o interesse no recebimento, dada a autonomia e a circulação livremente voltada para a regra do crédito.

### **2.1.3 Pagamento com Carnê-prestação**

Desde o surgimento das primeiras sociedades de locação financeira, mais por “influência” legislativa do que por pressão da realidade econômica, poucos anos depois de o respectivo regime legal ter vindo a lume, em 1979, que o *leasing* tem sido um “caso de sucesso”.

Porque a difusão deste instrumento jurídico-contratual permanece tão generalizada, justificar-se-á, vinte cinco anos depois, desenhar, a traços largos como

se impõe neste contexto, esta figura, salientando alguns aspectos particulares do seu regime.

Estruturalmente, o *leasing* reúne basicamente elementos da locação, embora afastando-se em muitos pontos do seu regime geral, e uma promessa de compra e venda.

A relação que, por esta via, se estabelece entre locador financeiro e locatário financeiro é uma relação bilateral.

Em termos “genéticos”, no entanto, há uma terceira entidade da máxima importância, que é o fornecedor do bem objeto do contrato de locação financeira.

Com efeito, não pode esquecer-se que este contrato é, do ponto de vista econômico, uma forma de prestação de crédito, não mediante a entrega de uma quantia destinada à aquisição de um bem, mas da própria disponibilização do bem.

Assim, e na prática, o futuro locatário financeiro, interessado em determinado bem (habitualmente, mas hoje não necessariamente, de equipamento, móvel ou imóvel), contactará um fornecedor, acordando também com ele, na maior parte dos casos, o respectivo preço e condições de pagamento. Entretanto, celebrar-se-á o contrato de locação financeira.

É em conformidade com este contrato que o locador celebrará um contrato (de compra e venda ou empreitada) com o dito fornecedor, pagando o preço do bem fornecido.

O bem é, normalmente, entregue ao locatário financeiro pelo fornecedor. As rendas (prestações contratualmente devidas pelo locatário por força do contrato de *leasing*) deverão ser pagas por este ao locador financeiro.

Deste modo, no plano jurídico-estrutural não há um contrato trilateral, nem sequer uma relação triangular. O locatário contrata com o locador e este com o fornecedor. É certo que seguindo instruções do locatário, mas não em nome deste.

A única entorse a esta lógica é, todavia a atribuição, pelo nosso legislador, ao locatário, do exercício, contra o vendedor ou empreiteiro, de todos os direitos relativos ao bem locado ou resultante do contrato de compra e venda ou empreitada, em termos que exemplificamos no consultório anexo. Tecnicamente estamos perante uma espécie de “subrogação legal” (substituição) do locatário nos direitos do locador perfeitamente justificável na lógica sócio-econômica do *leasing*.

Há, na prática, contratos de locação financeira que incluem também um mandato (conferido pelo locador ao locatário) para que este, pelo menos, receba diretamente do fornecedor o bem objeto do contrato, por conta e em nome do locador.

De todo o modo, será tecnicamente um outro contrato, diferente do de locação financeira, ainda que constante do mesmo clausulado. Apesar de constituir um contrato de financiamento, o núcleo do contrato de leasing é, estruturalmente, pelas razões expostas, a “obrigação de conceder o gozo de um bem”, embora um bem, que, por regra, não foi ainda adquirido pelo locador. Eventualmente nem sequer terá ainda sido construído. Daí que se trate de uma “locação de bem futuro” (no sentido de que ainda não existe ou no de que ainda não é propriedade do locador). O locador terá então essa obrigação de o adquirir ou fazer construir, como decorre expressamente da lei.

Há, contudo, um afastamento marcado do regime da locação constante do nosso Código Civil. Exemplificativamente:

- O locador financeiro não assegura o gozo da coisa para os fins a que esta se destina. Mais, a lei esclarece que o locador financeiro não responde pelos vícios do bem locado ou pela sua inadequação face aos fins do contrato, o que bem se compreende, não sendo o produtor do bem, nem normalmente ele lhe passar pelas mãos.

- O risco de perecimento ou deterioração da coisa corre por conta do locatário financeiro. Ou seja, no caso de o bem ser destruído ou se deteriorar por qualquer causa, sem que tal destruição ou deterioração possam ser imputados a alguém, é o locatário financeiro quem sofre com tal fato, suportando os custos inerentes. Isto apesar de o proprietário do bem ser, tecnicamente, durante toda a vigência do contrato, o locador financeiro.

Correspondentemente, tem o locatário financeiro a obrigação de efetuar um seguro do bem locado, contra o risco da sua perda ou deterioração (para além dos danos por ele provocados).

- O locatário financeiro suporta todas as despesas de transporte, montagem, instalação e reparação do bem locado, solução esta que é, de novo, a inversa da do regime geral da locação, sendo o locador, cuja intervenção, recorde-se, é meramente financeira, libertado de tais obrigações e suportando o locatário financeiro o respectivo custo.

Afora esta significativa distância do regime geral da locação, surge para o locatário financeiro um conjunto de deveres decalcados desse regime geral.

É o caso do dever de restituir a coisa, findo o contrato, em bom estado, salvo as deteriorações inerentes a uma utilização normal (quando não opte pela sua aquisição), do dever de, em regra, não proporcionar a outrem o gozo da coisa sem autorização do locador, do dever de pagar a renda.

A renda é, precisamente, na terminologia legal desde 1979, a contrapartida do gozo da coisa. Àquela surge associado, na prática, o valor residual. Este não tem já hoje consagração literal na lei, mas continua a designar correntemente o preço pelo qual o locador terá a obrigação de vender o bem locado, ao locatário, caso este o queira comprar, no fim do contrato.

Tal obrigação corresponde como atrás se anunciou, a uma promessa unilateral de venda e não a uma “opção de compra” ao estilo anglo-saxónico.

A obrigação do locador financeiro haverá de ser cumprida através da celebração do adequado contrato de compra e venda, se o locatário financeiro o desejar.

Na prática portuguesa, ele desejá-lo-á, em regra, em virtude de considerações de carácter económico sintetizáveis no habitualmente reduzido montante desse valor residual.

#### **2.1.4 Pagamentos com Cartão de crédito**

O conceito surgiu antes da Primeira Guerra Mundial, mas o primeiro cartão só seria lançado em 1951. Um banco em Nova York lançou um cartão só para clientes com crédito aprovado efetuarem suas compras. Os donos dos estabelecimentos só precisavam anotar os dados do cartão e ligar para o banco para liberar a transação. De lá para cá, o cartão de crédito se tornou o meio mais moderno, seguro e prático de pagamento.

O cartão de crédito apresenta muitas vantagens para todos os envolvidos na operação, seja o emissor do cartão, o usuário ou o estabelecimento credenciado que aceita o cartão como meio de pagamento.

Vantagens do cartão:

Para o usuário - Permite que o usuário tenha um limite de crédito pré estabelecido e automático para seu uso de acordo com suas necessidades. O cliente

passa por uma única análise de crédito ao aderir ao sistema de cartão de crédito. O cliente pode optar pelo pagamento rotativo ou pelo parcelado de suas compras ou ainda optar por quitar o valor total de suas despesas.

Para o estabelecimento - O estabelecimento que se credencia junto a uma administradora de cartões de crédito tem como principal vantagem (em relação ao crédito) a transferência das rotinas de concessão de crédito para a administradora, pois o único risco que ele fica exposto ao receber um pagamento em cartão é se este constar na "lista de impedidos" e o responsável pela transação não realizar a consulta, mas mesmo assim com a informatização dos processos de consulta cada vez mais ampliados, este risco diminui muito.

O cartão de crédito pode ser emitido para ser utilizado unicamente no Brasil ou para ter uso internacional.

O cartão pode ser emitido para pessoas físicas ou pessoas jurídicas. Existem cartões que não estipulam limite de crédito, mas aprovam as despesas através do perfil econômico, recursos pessoais, padrão de gastos e histórico de pagamento.

O acirramento da concorrência no setor supermercadista, principalmente entre as grandes redes instaladas no país, vem ensejando, desde a implantação do Plano Real, a prática de políticas comerciais mais agressivas, comportando, dentre as ações táticas operadas, o relaxamento dos padrões de crédito exigidos.

Desse modo, verifica-se, presentemente, maior diversidade entre as modalidades de meios de pagamento aceitos pelo setor supermercadista. Em 2000, a distribuição quanto às formas de pagamento, segundo a Abras, em seu ranking-2001, pode ser observada da seguinte maneira: tíquetes 4,5%, dinheiro 22,2%, cheque pré-datado 20,5%, cartões de crédito 45,8% e outros meios 7%.

Aliás, cabe destacar que em janeiro de 2002 assistiu-se, conforme noticiado pela imprensa especializada, a um embate entre algumas das grandes redes supermercadistas e as administradoras de cartões de crédito e de débito, no que tange às taxas de administração cobradas pela transação de venda operada ou efetivada com o uso de cartões de débito, modalidade de pagamento que tem crescido bastante nos últimos anos. Segundo noticiado, as taxas de administração exigíveis nesse tipo de transação têm-se situado em uma faixa entre 1,5% e 4,5% sobre cada operação de venda, dependendo do porte e do volume de operações da

rede varejista, o que, na visão desses lojistas, estaria comprometendo de modo significativo a lucratividade do negócio.

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (Abecs), o número de cartões de crédito no Brasil cresceu substancialmente no período 1991/2000, principalmente a partir de 1994.

A participação cada vez maior dos cartões de crédito como modalidade de pagamento aceita e incentivada pelo setor supermercadista tem-se revestido, no Brasil, de diversos aspectos. Destaque-se que, atualmente, segundo a Abecs, o segmento “alimentação” já responde por quase 20% do movimento das administradoras de cartões de crédito.

### **2.1.5 Pagamentos via Convênio/Empenho**

É um ato emanado de autoridade competente; cria para o poder público obrigação de pagamento. O empenho gera a obrigação de pagar. Logo, a ausência de empenho não obriga ao pagamento. Aquisição de recursos financeiros, humanos e materiais apropriados, tanto sob o ponto de vista da qualidade como da quantidade, no momento oportuno e pelo menor custo. (Boletim Interno do TCU n. 34 de 23/07/92 – Glossário de Termos Comuns Utilizados no Âmbito do Controle Externo do TCU e do Tribunal de Contas de Portugal).

É o empenho que engloba pagamentos parcelados relativos a determinado contrato. O credor e suas obrigações são perfeitamente definidos. Em tudo, esta modalidade de empenho é igual ao empenho ordinário. O impresso é o mesmo, a seqüência numérica é a mesma. O empenho global distingue-se do ordinário apenas por seu histórico, onde se esclarece a forma de pagamento. São despesas típicas de empenho global aquelas que se referem a aluguéis, a manutenções, a conservações, a limpeza, a pessoal etc. Quase sempre o empenho global se refere a pagamentos mensais sucessivos e do mesmo valor. No caso de aluguel, por exemplo, em que já existe um contrato de locação, por período e valor mensal certos, não há necessidade de se emitir uma nota de empenho em cada mês; para tais despesas emite-se, no início do exercício, um empenho global pelo total da despesa do ano, esclarecendo-se no histórico o valor da prestação mensal. (ANGÉLICO, 1994).

### **3. A TEORIA DA INFORMAÇÃO ASSIMÉTRICA.**

Akerlof (1970) inaugurou a teoria da informação assimétrica com o ensaio sobre o mercado dos limões (como são conhecidos os carros velhos e ruins nos EUA). A teoria teve contribuições de A. Michael Spence (1985) no âmbito do mercado de trabalho e de Joseph Stiglitz (1990) na esfera do mercado de seguros. A consagração dos citados autores e o reconhecimento veio em 2001 com o Prêmio Nobel em economia.

A teoria da informação assimétrica é baseada em idéias simples, mas importantes e fundamentais. Em muitas transações econômicas, uma das partes envolvidas precisa efetuar o pagamento antes mesmo de conhecer, com certeza absoluta, o que acaba de comprar. É fato que o vendedor possui bem mais informações do produto negociado que o comprador, que na melhor das hipóteses, sabe das possibilidades probabilísticas favoráveis da qualidade do produto. O mercado de carros usados (Akerlof, 1970) é um bom exemplo que ilustra isso, onde a qualidade dos carros oferecidos pode estar correlacionada com seu preço de mercado. Os compradores podem não estar dispostos a aceitar pagar um preço acima de um certo mínimo por desconfiarem que a qualidade dos carros seja insuportavelmente baixa. Isto pode provocar o mal funcionamento dos mercados regulares e impedir que seja obtido o equilíbrio pela via dos ajustamentos dos preços. Problemas semelhantes podem ocorrer em outros mercados onde exista uma desigualdade de informações, em que uma das partes não possa garantir a plenitude da aquisição de um produto, seja a data de entrega, o prazo, as características do produto transacionado, a liquidação, etc.

No mercado de crédito e financeiro a existência da assimetria de informações revela-se, devido aos tomadores de recursos possuírem uma informação privada no que se refere as características próprias dos seus projetos de investimentos ou de suas compras, o que lhes permite uma vantagem ao estabelecerem suas estratégias. Na outra ponta, os credores, ao concederem o crédito, têm em consideração os juros que recebem e o risco associado ao crédito que concedem. Contudo, o aumento das taxas de juros podem excluir do mercado os

projetos com alta, média ou baixa expectativa de retorno (seleção adversa), e poderá levar vários tomadores à insolvência. Muitos tomadores, ao invés de saldar

seus compromissos, podem vir a reduzir seus esforços e, aumentando, deste modo, a inadimplência (risco moral). De acordo com a teoria, os agentes ofertantes de créditos estariam persuadidos a não elevarem as taxas de juros e certas categorias de projetos poderiam ser excluídas. Outra alternativa seria os ofertantes de crédito definirem as mesmas taxas de juros para todo o crédito que concedem e o racionamento a todos os tomadores de parte do crédito demandado.

Tanto a seleção adversa como o risco moral produzem prejuízos para os agentes de crédito, tendo em vista que não participam dos lucros excedentes dos projetos bem sucedidos, em face da limitação contratual estabelecida de recebimento. Da mesma forma, não recebem quando o projeto não consegue honrar o serviço da dívida. Desta forma, há um efeito direto e inverso sobre os lucros dos agentes ofertantes de crédito quando as taxas de juros se elevam.

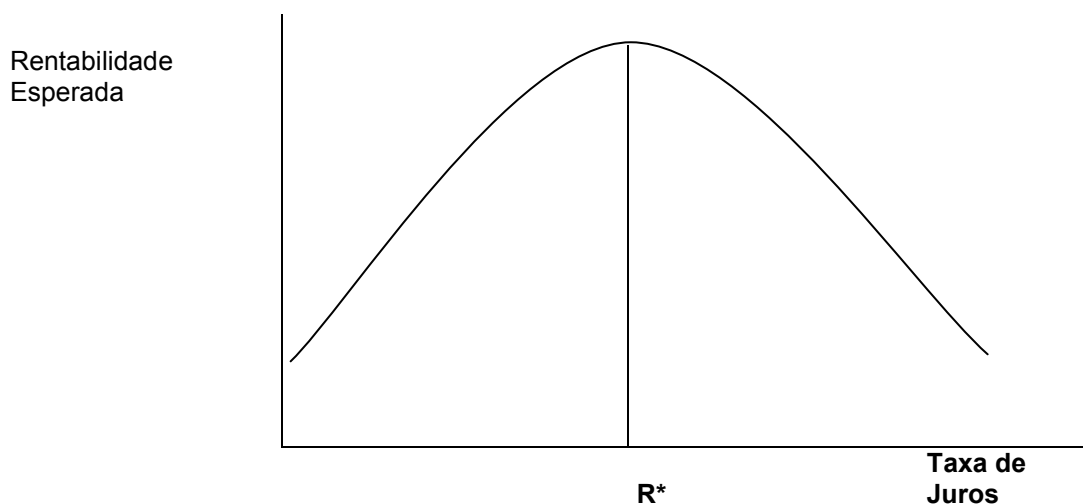
A existência da assimetria de informação entre os agentes financiadores decorre da impossibilidade de separação entre os tomadores com baixos níveis de riscos daqueles com elevado nível, impedindo, assim, que os agentes apliquem taxas de juros diferenciadas em função do nível de risco dos clientes.

O modelo padrão de equilíbrio não ajuda a compreender os mercados de crédito e pode levar a equívocos, como o equívoco de se entender que o preço do crédito (taxa de juros), é um preço como outro qualquer, ajustando-se para equilibrar o mercado. Assim, a taxa de juros não figura, como em outros mercados, como um preço convencional. É uma promessa de pagamento futuro, que pode se consolidar ou não.

Como mostram Stiglitz e Weiss (1981), aumentar a taxa dos juros pode não aumentar os retornos esperados de um empréstimo. Com taxa de juros mais altas, obtem-se um conjunto de qualidade inferior de candidatos (o efeito da seleção adversa) e cada candidato assume riscos maiores (o efeito de riscos moral, ou incentivo adverso). Esses efeitos são tão fortes que o retorno líquido esperado pode decrescer quando o agente financeiro aumenta a taxa de juros cobrada porque a probabilidade de que os tomadores de crédito não paguem cresce com a elevação da taxa de juros. Na figura 3, o retorno esperado do prestador é maximizada em  $r^*$ .

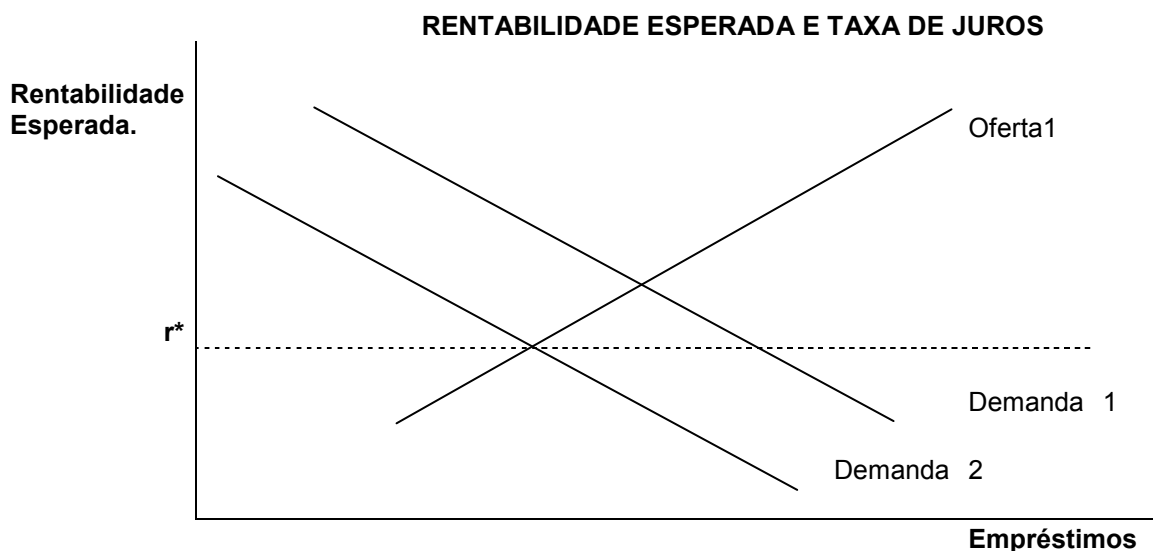
No entanto, o novo equilíbrio (figura 4 - demanda 2) de mercado pode ser caracterizado pelo racionamento de crédito. Ou seja, se as curvas de demanda e oferta se interceptam a uma taxa de juros acima de  $r^*$ ,  $r^*$  ainda é a taxa de juros de equilíbrio e a demanda por crédito excede a oferta (figura 4). Os emprestadores não têm incentivos para aumentar a taxa de juros acima de  $r^*$ , já que com isso reduziria seu retorno. (STIGLITZ e GREENWALD, 2004)

**FIGURA 3 : Rentabilidade X Taxa de Juros**



A mesma análise pode ser desenvolvida com relação ao comportamento da rentabilidade esperada pelos agentes ofertantes de crédito em função do nível de taxa das taxas de juros. Num mundo com informação perfeita e sem custos, os agentes poderiam estipular com precisão todas as ações que os tomadores de créditos poderiam empreender. No entanto, os agentes não são capazes de controlar diretamente todas as ações. Por ambas as razões, a rentabilidade esperada pelos agentes pode aumentar menos rapidamente do que a taxa de juros, e além de um certo patamar de juros pode mesmo até diminuir, como é visto na figura 3.

**FIGURA 4: EQUILÍBRIO DE MERCADO**



A taxa de juros que maximiza a rentabilidade esperada é referida como a taxa de juros ótima para o agente credor,  $r^*$ . É aceitável que à taxa de juros  $r^*$ , a procura de crédito seja superior à oferta de crédito. Os credores não devem conceder crédito aos agentes econômicos que se predisponham a pagar uma taxa de juros superior a  $r^*$ . Do ponto de vista dos agentes, a essa taxa o crédito teria um risco superior ao ótimo e a rentabilidade esperada seria inferior à que os agentes auferiram à taxa  $r^*$ .

A rentabilidade dos empréstimos pode depender do envolvimento dos tomadores, que pode ser afetado pelo custo total do crédito tomado. Um aumento da taxa de juros reduz a rentabilidade marginal esperada do envolvimento dos tomadores. A fim de restabelecer o equilíbrio entre o custo marginal e a rentabilidade marginal esperada, os tomadores reduzem seus esforços. Este risco moral pode tornar-se tão forte a ponto de ultrapassar o efeito positivo da rentabilidade do crédito concedido.

A característica fundamental relativa ao principal (emprestador) e o agente (tomador) é a assimetria de informações, ou seja, quando uma das partes dispõe de uma informação imprescindível ao negócio, a qual a outra não tem. Esse tipo de relação causa dois tipos de problemas, risco moral e seleção adversa. O primeiro

caso refere-se ao fato do agente fazer uso de informações em benefício próprio, após ser lavrado o contrato, trazendo prejuízo ao principal. A seleção adversa ocorre porque os tomadores conhecem melhor sua capacidade de saldar a dívida vis-à-vis o prestador.

Para Mishikin (2000), o risco moral ocorre quando o tomador desvia o crédito para outras atividades de alto risco, desviando das previamente contratadas, que ofereceriam maiores expectativas de retornos ao investimento. Claramente, isso pode comprometer o pagamento da dívida. Logo, as chances de se conceder um empréstimo a um mau pagador são grandes, o que compromete a oferta de linhas de crédito por parte dos agentes financeiros.

Segundo Azevedo (1998), o risco moral é classificado em 2 tipos: 1) informação oculta (ocasião em que um agente formador mantém alguma informação relevante em segredo para os prestadores, posto ser esta informação comprometedor para o seu cadastro junto à instituição financeira, o que poria em risco a liberação do financiamento); e, 2) ação oculta (as ações do agente não são observáveis e nem verificáveis, isto é, o principal não pode avaliar a ação em qualidade ou quantidade). Assim, a observabilidade tem como efeito a imposição de restrições ao contrato, limitando o comportamento do agente que pode ser punido com a interrupção do mesmo.

Para Lazzarini & Chaddad (2000), a seleção adversa expressa o oportunismo do agente (tomador) num comportamento pré-contratual, visto que este possui informações que o prestador não tem e as oculta para aumentar sua chance de receber o empréstimo.

A seleção adversa leva o prestador a racionar os volumes de crédito quando não há uma regulamentação para a obrigatoriedade do pagamento do empréstimo. Isso pode explicar a ausência de trabalhos sobre informação assimétrica no Brasil, uma vez que o crédito formal sempre foi regulamentado pelo Sistema Nacional de Crédito (ARAÚJO, 1996).

O risco moral é um dos comportamentos relevantes para o racionamento do crédito. Refere-se à situação em que elevadas taxas de juros influenciam a escolha dos projetos que os tomadores pretendem realizar. Mediante elevação na taxa de juros, os tomadores tendem a escolher projetos com um maior risco, isto é, projetos que têm um maior *cash flow*, quando ocorre sucesso, e, um menor *cash flow*, quando do insucesso. Geralmente quando os lucros são elevados os tomadores

pagam apenas o que foi previamente estabelecido entre as partes, no entanto, ao contrário, quando o projeto vai mal, o tomador vai a insolvência.

O importante processo por meio do qual as duas partes envolvidas no processo transacional procuram resolver o problema das informações assimétricas é a  *sinalização de mercado*. O conceito foi originalmente desenvolvido por Michael Spence, que mostrou que, em alguns mercados, os vendedores enviam sinais aos compradores, transmitindo informações a respeito da qualidade de um determinado produto. (SPENCE, 1974)

Exemplo prático da sinalização pode ser demonstrado através de um processo de liberação de financiamento, para compra a prazo, via CDC. Como não é possível precisar da liquidação por parte do tomador, o credor exige do financiado a demonstração de experiência de crédito, ou seja, como foi o comportamento do tomador em situações anteriores idênticas. Desta forma, o credor estará gerando uma sinalização de boa conduta do financiado.

O caução de pagamento nos contratos de aluguéis é outro exemplo de sinalização, neste caso do locatário para o locador. Com estes pagamentos adiantados, normalmente três meses, o locatário sinaliza positivamente.

No mercado de trabalho, onde o empregador não conhece um candidato a empregado, a sinalização pode ocorrer através da avaliação do grau de instrução entre os candidatos. Os mais graduados não apenas detêm uma maior quantidade de títulos, mas sinalizam possuir mais empenho, destreza, perseverança e inteligência.

Outra consequência da assimetria de informações é a seleção adversa, que ocorre quando produtos de qualidades distintas são vendidos ao mesmo preço, porque compradores e vendedores não estão suficientemente informados para determinar a qualidade real do produto no momento da compra. Como resultado, muitos produtos de baixa qualidade e poucos de alta são vendidos no mercado.

No mercado de crédito a seleção adversa ocorre quando os credores decidem elevar os níveis de taxa de juros. Os projetos mais arriscados assumem a maior procura, enquanto os mais seguros, porém com lucro esperado inferior, se distanciam da linha de crédito. Como consequência, o credor terá projetos mais arriscados e dificilmente realizará seu lucro esperado. A consequência para o cliente bom pagador será a escassez de créditos no mercado.

Segundo Lazzarini & Chaddad (2000), mesmo havendo situações de comportamento oportunista, há uma base econômica para estas transações, porém

existe uma divergência de objetivos entre as partes: o tomador de crédito preocupa-se com a taxa de retorno esperado do seu investimento; enquanto o prestador preocupa-se com a segurança da sua carteira de crédito. Ademais, existe informação assimétrica entre as partes, dado que somente o tomador de crédito conhece seu potencial para a quitação do empréstimo. Desta forma os custos de informação apresentam relevante importância na concessão de crédito, principalmente no que diz respeito a avaliação de riscos.

Outro fator a ser ressaltado na teoria da informação assimétrica é a incerteza, ou seja, não há condições de se prever todas as formas de contingências que podem ocorrer ao longo do tempo em que está sendo estabelecido o contrato, de modo que serão necessárias adaptações no momento em que as contingências forem aparecendo, devendo ser negociadas uma a uma pelas partes envolvidas. De fato, mormente pela existência da racionalidade limitada e do oportunismo, não existe um contrato que seja completo e capaz de salvaguardar as pessoas em todos os aspectos possíveis. Sempre existirá uma falha ou lacuna pela própria complexidade dos contratos e limitação do ser humano (ROCHA JÚNIOR, 2001).

Quando há um excesso de demanda por recursos, e os agentes financeiros têm dificuldades na busca de informações perfeitas a respeito dos tomadores, pode ocorrer uma redução nas linhas de crédito, ao invés de um aumento nas taxas, visto que um aumento de taxa de juros pode afastar os tomadores de melhor qualidade e baixo risco, e ainda pode incentivar as empresas a realizarem projetos de risco mais elevado (STIGLITZ, 1988). Neste caso, a taxa de juros se eleva até o limite de  $r^*$  (ver figura 3), porém, o volume de crédito será restringido.

Para Hoff & Stiglitz (1993) existem mecanismos para incentivar as relações de crédito no sentido de amenizar o problema da carência de informações.

- Mecanismos diretos: são meios utilizados para obter informações a respeito de potenciais tomadores de crédito, limitando o seu fornecimento a tomadores com maior capacidade de pagamento. Também são utilizados meios de garantias para as operações, tal como uso de avais, hipotecas ou penhores e monitoramento das dívidas, a fim de recebê-las no prazo contratual. Os custos destes mecanismos são adicionados à origem do capital.

- Mecanismos indiretos: são contratos formalizados pelo prestador de forma a induzir o tomador a não se tornar inadimplente. Estes mecanismos fazem

parte do mercado financeiro, nos termos de crédito, como a taxa de juros e o volume de crédito concedido (BARDHAN et al., 1998).

Segundo Mishikim (2000), a existência de assimetria de informações no mercado financeiro reduz a eficiência deste, dada a problemática do risco moral e seleção adversa enfrentada pelos investidores. Para isso se faz necessário uma severa regulamentação do setor financeiro, de forma a possibilitar um maior portfólio de informações ao investidor. Paralelamente às formas de regulamentação do mercado formal de crédito existe a iniciativa por parte dos emprestadores de investir em novas tecnologias, critérios e medidas de forma a reduzir a assimetria de informações (BARDHAN et al. 1998).

Não há dúvidas de que em mercados competitivos, informação é sinônimo de segurança e rentabilidade. Assim, os integrantes de todo o sistema financeiro nacional são vigilantes no que diz respeito às informações, procurando sempre atualizá-las e investindo consideravelmente para mantê-las e obtê-las, visando sempre analisar o risco das suas atividades.

Certamente, a atividade das instituições financeiras é empresarial e capitalista na mais pura das formas e, por isto, há a busca incessante pelo lucro, e a lógica é sempre tentar o menor custo e alcançar o maior lucro. Pretende-se afastar o risco a todo custo reduzindo-o à menor proporção sustentável.

A noção de risco de crédito liga-se à probabilidade de recebimento do montante a ser emprestado ao tomador e, conseqüentemente, daquela instituição financeira manter-se no mercado. É a partir desta idéia, que haverá o estabelecimento do preço a ser cobrado traduzido na taxa de juros aplicável àquela soma.

Tal valioso produto, qual seja, a informação, entretanto, poderá ser obtida por apenas algumas formas. A instituição financeira terá esta noção a partir de um relacionamento construído ao longo do tempo, podendo levantar dados acerca daquele tomador de crédito junto ao seu próprio conjunto de informações. Todavia, não sendo possível esta operação, poderia esta instituição obter, junto a empresas ou instituições que realizaram operações com este tomador, notícias acerca deste negócio. Entretanto, tais possibilidades não se mostram eficientes no labor diário das empresas, dificultando e muitas vezes dilatando o prazo para conclusão do negócio.

Para solucionar tal situação, foram criadas diversas Centrais de Informações de Crédito, privadas ou públicas, funcionando para eliminar a assimetria de informação entre o credor e o tomador de recursos, reduzir os problemas ligados à

seleção adversa, diminuindo tanto os efeitos do risco, quanto os custos no fornecimento das informações. Surgiram então a SERASA (empresa prestadora de serviço de proteção ao crédito), o SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e diversos outros bancos de dados que, na sua maioria, possuem informações negativas, ou seja, são incluídas em sua base somente dados relativos à inadimplências. Estas Centrais passaram a atuar como verdadeiros instrumentos disciplinadores do mercado, sendo que, os nela incluídos passaram a ter o estigma de maus pagadores publicados a nível nacional.

Esta informação poderá ser positiva, ou seja, poderá servir para avaliar o perfil do bom pagador, revelando seu histórico de adimplência, com disponibilização de dados acerca de todas as operações por ele contratadas, com prazo e forma de pagamento. Esta forma acaba criando uma consciência por parte de todos os bancos acerca daquele tomador, gerando uma competição maior entre eles. Há também a prevenção de que os tomadores passem a tornar-se inadimplentes, em vista de tomarem mais empréstimos do que efetivamente possam honrar, ficando excessivamente endividados, e aumentando assim o risco de emprestar-se dinheiro a esta pessoa.

Todavia, a experiência demonstra que são mais eficientes os cadastros capazes de armazenarem os dois tipos de informações. É com esta inspiração que surge a Central de Risco de Crédito do Banco Central do Brasil (BACEN), visando primordialmente o aumento da capacidade de monitoramento dos riscos de crédito dentro das carteiras das instituições financeiras, prevenindo crises, detectando eventuais problemas, fornecendo subsídios para a análise e pesquisa do mercado de crédito, tudo isto por conta do fornecimento de informações mais precisas e de melhor qualidade para os integrantes do Sistema Financeiro Nacional. Isso auxilia a tomada de decisões para a concessão e gerenciamento do crédito.

Esta Central difere das demais centrais de Informações de Crédito por amparar-se fortemente no uso de informações positivas. Ela revela um sistema classificatório do risco de crédito para todos os devedores, englobando não só financiamentos, mas também avais, fianças, coobrigações e perfil de endividamento, consolidando as posições de risco de crédito entre várias instituições financeiras e entre empresas do mesmo grupo empresarial.

### 3.1 Mecanismos de Incentivos

Nas modalidades de pagamentos que envolvem prazo, pode-se observar a existência de mecanismos de incentivos ao cumprimento dos contratos estabelecidos. Em algumas modalidades estes incentivos funcionam com mais precisão, enquanto outras, com menos.

No caso específico do crédito, os incentivos podem ter o sentido **punitivo**, como forma de inibir o não cumprimento dos contratos estabelecidos. Mesmo assim, é possível que este mecanismo de amenizar a assimetria de informação entre agentes, não seja sozinho, suficiente para o equilíbrio entre os agentes.

Analisa-se a seguir, as formas de incentivos que as modalidades de pagamentos dispõem, suas características e a eficácia desses instrumentos tendo em conta resultados práticos.

**Quadro 4 – Incentivos/conseqüências por modalidade de pagamentos.**

<b>Modalidades</b>	<b>Incentivos por Credores</b>	<b>Conseqüências para Tomadores</b>	<b>Eficácia</b>
Financeiras	Registro nas agências de proteção ao Crédito	Perda do credito no mercado.	Regular
	Execução do contrato.	Perda de Bens	Insuficiente
	Execução da Fiança.	Perda de Bens	Insuficiente
	Taxa de mora elevada.	Comprometimento financeiro	Insuficiente
	Cobrança Intensiva.	Desconforto, constrangimento.	Regular
CHQ. Pré datado	Registro no CCF	Restrição em todos os bancos comerciais.	Boa
	Registro nas agências de proteção ao Crédito	Perda do credito no mercado.	Regular
	Cancelamento da Conta corrente.	Perda do credito no mercado.	Boa

Cartões de Crédito	Registro nas agências de proteção ao Crédito	Perda do crédito no mercado.	Regular
	Execução do contrato.	Perda de Bens	Insuficiente
	Taxa de mora elevada.	Comprometimento financeiro	Insuficiente

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

Os incentivos punitivos citados na tabela acima, têm os seguintes significados, conseqüências e eficácias:

- *Registro nas agências de proteção ao crédito*: é a negatização em um cadastro geral que funciona como o banco de dados de todo o mercado para análise de crédito de uma pessoa física ou jurídica. Neste cadastro comum são registrados a quantidade de cheques emitidos e que não foram compensados por falta de fundos, a quantidade de protestos da pessoa, a quantidade de execuções do analisado, os pagamentos de carnês vencidos e não pagos, as passagens pelo comércio com consulta de compras mais recentes. Mais recentemente tenta-se a implantação de um cadastro positivo de informação.

Apesar do registro negativo nestas agências de crédito pelo não cumprimento dos contratos serem medidas duras para o devedor, existem formas alternativas para os devedores inescrupulosos se livrar desta punição, como é o caso da compra no comércio através de terceiros, que estejam em situação regular junto aos órgãos de proteção de crédito.

Outro artifício utilizado pelo devedor é amparado por lei. A legislação vigente prevê que o prazo máximo para permanecer nos arquivos das agências é de cinco anos, após este período o devedor estará livre para voltar ao mercado de crédito e em seu cadastro não poderá constar nenhuma ressalva que desabone sua conduta de crédito.

O próprio lojista auxilia o cliente a não cumprir o incentivo punitivo, ignorando os registros negativos no histórico do cliente e vendendo para este mesmo na condição de devedor institucionalizado.

- *Execução do contrato*: ao tomar o crédito, o cliente assume compromisso de pagamento em datas pré-estabelecidas, e como garantia assina um contrato, que em caso de não cumprimento é enviado para protesto e em seguida pode ser executado. Assim o credor poderá reaver seu dinheiro emprestado ao tomador

através dos bens que o tomador possua. Aqui encontra-se algumas dificuldades jurídicas. Primeiro o processo é demasiadamente demorado por morosidade do rito processual, e segundo, se o tomador não possuir nenhum bem, excluindo sua casa de morada, a execução perde o sentido prático por falta de objeto.

- *Execução da fiança*: Como garantia contratual, é exigido o aval de um fiador na operação de empréstimo. Repete-se neste caso todo comentário anterior quando trata-se da execução do contrato.

- *Taxa de mora elevada*: Para um bom pagador isso talvez seja um grande incentivo negativo. Mas no caso de se tratar de maus pagadores, se assim fosse, estes não estariam inadimplentes. Portanto, é ineficaz cobrar altos juros para quem não pretende pagar valor algum!

- *Cobrança intensiva*: Este talvez seja o fator de maior fragilidade de incentivo negativo, principalmente quando o sistema de cobrança não funciona muito bem. Mas se funcionar, a atitude não irá modificar o quadro instalado – a inadimplência. No Brasil ninguém é preso por dívida, exceto por falta de pagamento de pensão alimentícia e descumprimento da condição de fiel depositário. Aliás, o ato de cobrar não pode causar constrangimentos para o devedor, sob pena de o devedor mover ação processual contra “o perverso credor que não recebeu e foi tentar reaver seus direitos”.

- *Registro no CCF*: Quando há uma devolução de cheque por falta de fundos, na chamada alínea 11, e o cheque é novamente apresentado ao banco pagador e este devolve novamente (alínea 12). O título é encaminhado ao Banco Central para que este registre aquele cliente em um cadastro chamado CCF – Cadastro de Cheques sem Fundos. Daí a informação é amplamente divulgada para todo o mercado de crédito. O cliente perde toda e qualquer condição de realizar atividades que envolvam as agências de créditos, instituição financeiras, órgãos públicos, concorrências públicas, concursos e etc.

Para ser regularizado o cliente ainda precisa fazer frente a despesas com taxas bancárias e tarifas junto ao Banco Central. Contudo, mesmo o cliente inserido neste cadastro continua sem a obrigação de honrar seus compromissos.

- *Cancelamento da conta corrente*: Segue o mesmo raciocínio do registro no CCF. É apenas uma etapa seguinte. Normalmente os clientes que estiveram no CCF, tendem a ter suas contas encerradas por exigência do Banco Central do Brasil.

### 3.2 Poder de Seleção

Esta seção tem como finalidade apresentar o poder de seleção que cada modalidade de pagamento apresenta. A seleção seria, teoricamente, uma das formas apresentadas para a redução da assimetria de informações entre os agentes econômicos, amenizando o desequilíbrio nos mercados.

#### Quando 5- Análise de seleção de tomadores por modalidade de pagamento

<b>MODALIDADES</b>	<b>FERRAMENTAS</b>	<b>TEMPO</b>	<b>EFICÁCIA</b>
<b>FINANCEIRAS</b>	Análise cadastral e crédito	Elevado 15min.	Baixa
<b>CARTÃO CRÉDITO</b>	Consulta de regularidade	Baixo 2min.	Boa
<b>CHQ.PRE DATADO</b>	Análise cadastral e crédito	Elevado 10min.	Baixa
<b>EMPENHOS</b>	Análise Documental	Baixo 5 min.	Regular
<b>CONVÊNIOS</b>	Análise Documental	Elevado 20 min	Baixa

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

As ferramentas utilizadas para realizar a seleção de clientes para conceder o crédito, são subjetivas e ineficazes, em sua maioria.

A Análise Cadastral e de Crédito é utilizada pelas modalidades financeiras e cheques pré datados. Os procedimentos são basicamente os mesmos, com pequenas variações de exigência de uma empresa para outra.

Na análise cadastral é verificada a autenticidade das informações declaradas pelos clientes pretendentes do crédito, através de confirmações telefônicas, checagem de endereço com a lista telefônica (ou como é conhecido LT). A verificação é feita junto ao Departamento de Pessoal (DP) a qual os clientes são empregados, para a confirmação da renda declarada. Confirmações com vizinhos ou parentes de forma não espontânea, ou seja, sem ser apontado pelo cliente em análise.

Durante a análise de crédito é checada a capacidade de pagamento do cliente, em conformidade com sua renda e verificada a regularidade perante as agências de proteção ao crédito – SPC, SERASA, SCI e outros. Avalia-se a qualidade da experiência de compras anteriores no mercado.

A Consulta de Regularidade, ferramenta utilizada pela modalidade Cartão de Crédito, é a checagem da situação do cliente com a administradora de cartão. Se ele está apto a comprar ou não, o fato é que esta checagem é realizada de forma instantânea, de forma on line com tempo de resposta instantâneo, tornando positivo o processo de seleção. De fato, a seleção para a modalidade de cartão de crédito já é pré aprovada pela administradora que decide se deve conceder crédito ou não a seus clientes.

A análise documental é a forma possível de ser feita a seleção dos clientes de convênios e empenhos. Na modalidade convênio a seleção acontece após a identificação do cliente junto à empresa conveniada, que pode ser através da apresentação de uma simples carteira identificadora, da apresentação de um contra-cheque, ou através de uma ligação telefônica.

No empenho o processo requer maiores cuidados na seleção, em função do elevado padrão burocrático que, principalmente, os órgãos públicos exigem para a aprovação. O lado positivo é que o rigor burocrático torna o processo bastante eficiente no tocante a seleção de clientes, mas lento para os objetivos comerciais dos lojistas, portanto ineficaz em seus resultados.

## **4 ANÁLISE DE CUSTOS FINANCEIROS**

A Empresa “Beta” começou suas atividades na década de 60. Pode-se posicioná-la como empresa de médio porte, possuindo em 2005 mais de 200 (duzentos) funcionários, distribuídos à 9% em filiais. É uma das líderes no segmento varejista de ótica e atua de forma intensiva no estado do Ceará.

A empresa estudada é identificada apenas por “Beta”, já que à corporação se reserva o direito de não revelar seu verdadeiro nome em função de estratégias comerciais e financeiras aqui abordadas. Este fato não invalida a análise dos dados e de nenhuma maneira compromete a possibilidade das conclusões serem extrapoladas para um universo maior.

### **4.1. Formato do Mercado**

As empresas varejistas cearenses sempre tiveram como prioridade estratégica o financiamento próprio de suas vendas (IPDC, 2000). A prática foi possível até bem pouco tempo, cerca de 10 anos atrás, em função da conjuntura econômica em vigor, das facilidades de crédito no mercado financeiro e, principalmente, dos prazos de pagamentos elásticos concedidos pelos fornecedores aos comerciantes.

Um grave problema foi o longo período inflacionário, que causou ao Brasil problemas estruturais graves. As empresas utilizavam seus estoques como escudo defensor da corrosão monetária, e mais que isso, passavam de defensores do poder da moeda para especuladores inflacionários, através do uso de seus estoques. Com o preço das mercadorias subindo quase que diariamente, os varejistas realizavam lucros não operacionais altíssimos, em detrimento da operação mercantil, apenas mantendo a mercadoria dentro de casa e aguardando a valorização.

Os níveis de estoque cresciam em progressão geométrica, enquanto que a demanda de clientes por produtos, em progressão aritmética. Os níveis de

estoques cresciam rapidamente. As altas margens de lucro, operacionais e não operacionais, eram bastantes atrativas por não haver qualquer preocupação com alta performance por parte dos gestores. Assim os ciclos operacionais e financeiros se estendiam em comparação aos níveis normais, e se avizinhava uma grave crise de liquidez financeira e envelhecimento dos estoques.

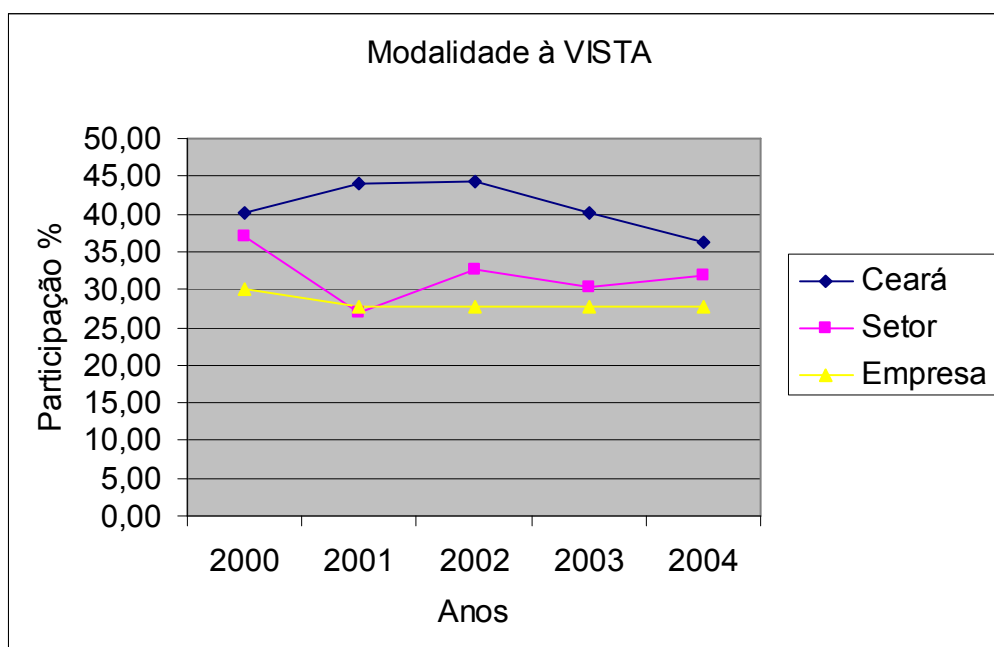
É neste panorama que a estabilidade econômica chega em 1994, com a implantação do plano de estabilização econômica – Plano Real, e a conjuntura experimenta altos níveis de estoques, baixo rigor na gestão dos estoques, baixo nível de profissionalização e mercados globalizados.

Mediante esse contexto é fácil entender o desaquecimento do financiamento próprio por parte das empresas e o aquecimento da terceirização do crediário (IPDC, 2000). Destaca-se então, as empresas especializadas em crédito, que passam a operar o Crédito Direto ao Consumidor – CDC, em substituição ao lojista.

Apresenta-se a seguir o comportamento dos últimos cinco anos das vendas realizadas pela empresa “B” com suas respectivas modalidades de pagamentos. A análise consolidada compara as vendas do varejo como um todo no Ceará, frente às vendas da empresa Beta (empresa em estudo), e das vendas do setor.

Vendas à vista sempre foi a modalidade de pagamento preponderante no setor varejista, com representatividade superior a 30%. Nos cinco anos analisados essa variável se manteve com pouca oscilação para empresa Beta, enquanto que para o varejo geral, tivemos crescimento do ano de 2000 à 2002, em seguida verificou-se queda acentuada. A situação do setor foi de queda de 2000 à 2001, recuperação de 2001 à 2002, novamente queda de 2002 à 2003 e finalmente uma ligeira recuperação de 2003 até 2004.

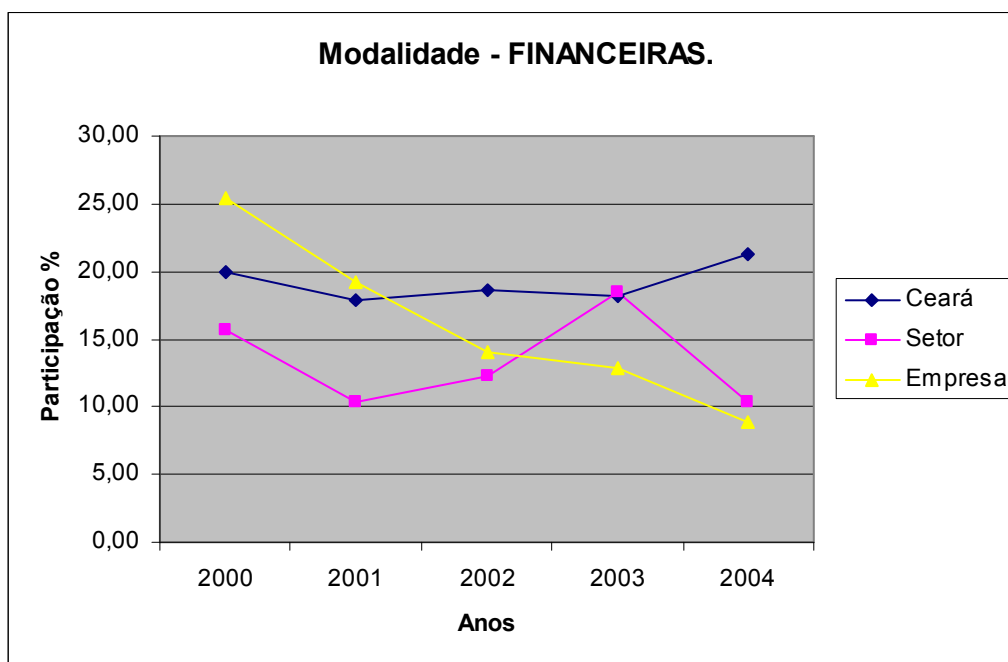
**Gráfico 1: Participação da modalidade à vista nas vendas no Ceará, setor e empresa Beta, nos anos de 2000 a 2004.**



Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

Em relação à modalidade financeira, isto é, às vendas realizadas através da forma Crédito Direto ao Consumidor – CDC, pode-se dizer que sua evolução se deve a terceirização do crédito por empresas especializadas na atividade. Na análise, pode-se detectar uma queda expressiva nesta modalidade de pagamento para a empresa Beta, considerando o início da análise (2000), e o final (2004). Para o Setor, observa-se queda acentuada do ano 2000 à 2001, seguido de recuperação de 2001 à 2003, enquanto que no período de 2003 à 2004, observa-se uma queda significativa. O Ceará manteve-se sem muitas oscilações, apenas uma pequena queda de 2000 à 2001 e uma sensível recuperação no último período analisado, 2003 à 2004.

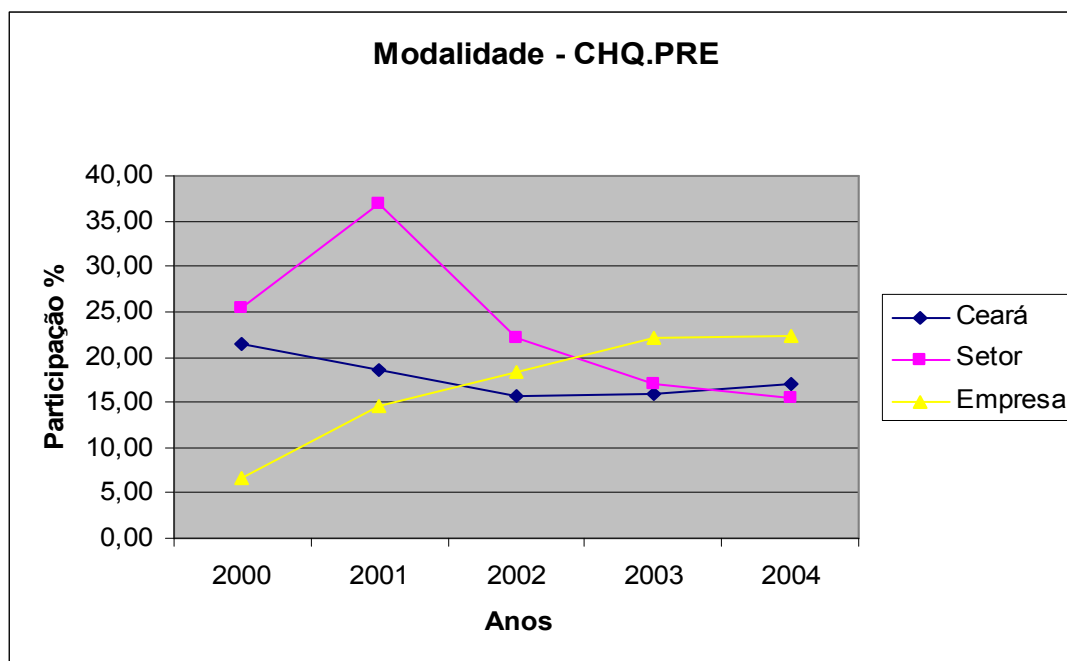
**Gráfico 2: Participação da modalidade Financeira nas vendas no Ceará, setor específico e empresa Beta, nos anos de 2000 a 2004**



Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

De acordo com o gráfico 3, a modalidade cheque pré-datado é a que apresentou queda para o varejo do Ceará e Setor específico, comparando-se o início do período(2000), e o final(2004), ao contrário do que ocorreu para a empresa Beta, que apresenta um crescimento contínuo. A participação desta forma de pagamento para a empresa Beta chega a triplicar em 2004, comparada ao ano de 2000. O fato pode ser explicado pela política financeira e comercial adotada pela empresa Beta, que será fruto de análise na seção seguinte.

**Gráfico 3: Participação da modalidade “cheque pré-datado” nas vendas no Ceará, setor específico e empresa Beta, nos anos de 2000 a 2004**

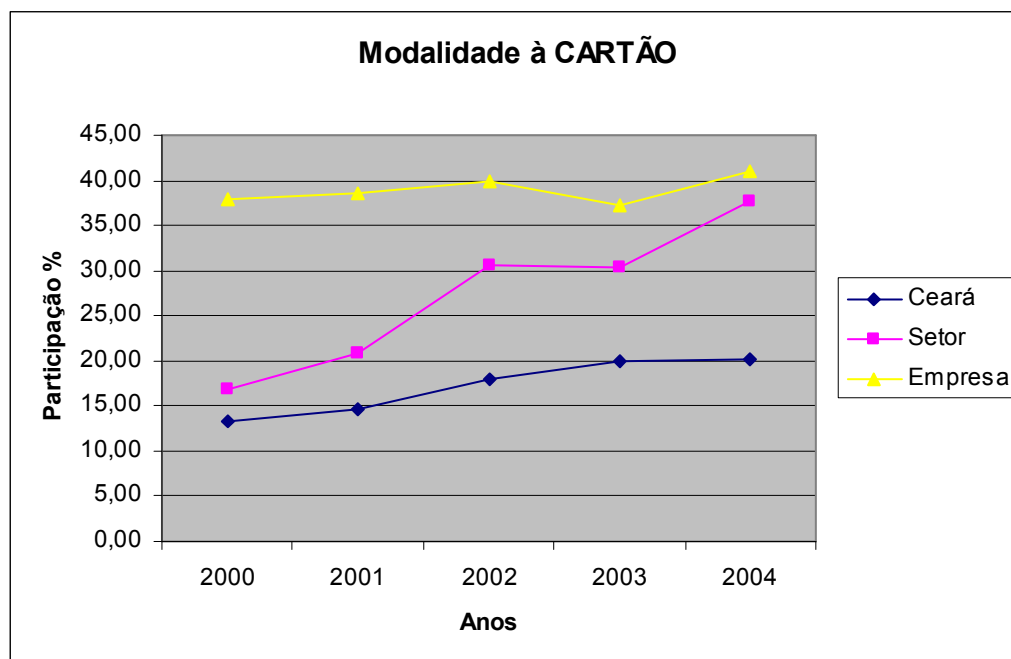


Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

A modalidade Cartão de Crédito é sem dúvida a que mais evoluiu entre todas, apresentando crescimento em participação de vendas tanto no Ceará como no Setor e na empresa Beta, o bom resultado atribui-se aos grandes investimentos tecnológicos realizados nas empresas de cartões de crédito. A associação/parceria das empresas de cartões de crédito com as empresas bancárias, permitiu que os clientes da rede bancária pudessem ter acesso ao crédito pré-aprovado.

O conhecimento do perfil positivo dos clientes tornou possível que as administradoras de cartões realizassem negócios com taxas de juros menores que aquelas praticadas pelos operadores tradicionais, uma vez que o risco de perdas, via inadimplência, estava minimizado. Com taxas atraentes foi possível realizar uma seleção positiva de bons clientes e manter o baixo nível de taxas.

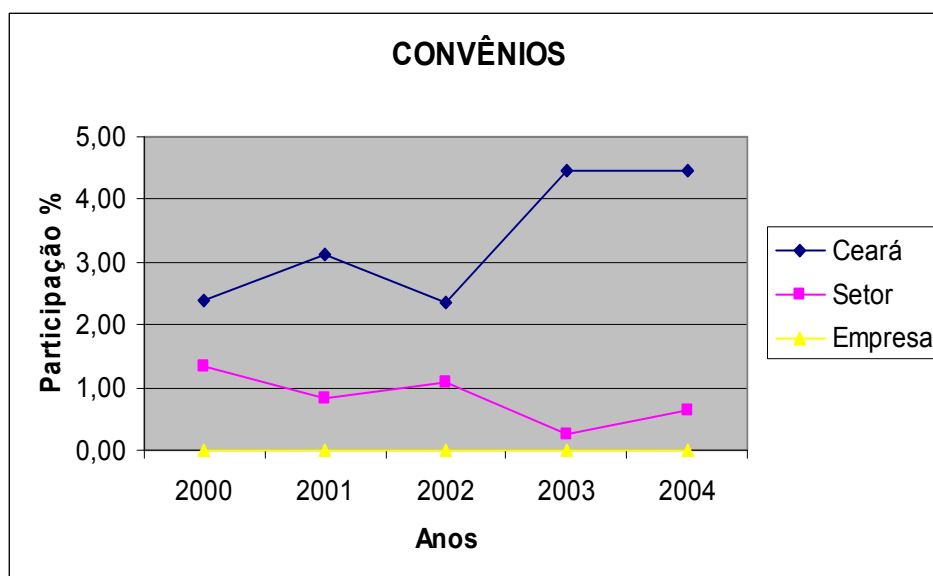
**Gráfico 4: Participação da modalidade “cartão de crédito” nas vendas no Ceará, setor específico e empresa Beta, nos anos de 2000 a 2004**



Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

A modalidade convênios não teve representatividade estatística para a empresa Beta, que apresentou índices 0%. A análise mostrou que na participação do Ceará houve crescimento do ano de 2000 à 2004, verifica-se uma ligeira queda no período de 2002 à 2003. O movimento foi oposto quando se analisa a performance do Setor específico no período de 2000 à 2004. Destaca-se o grande desempenho do ano de 2000 à 2002, quando a participação praticamente dobra em termos percentuais.

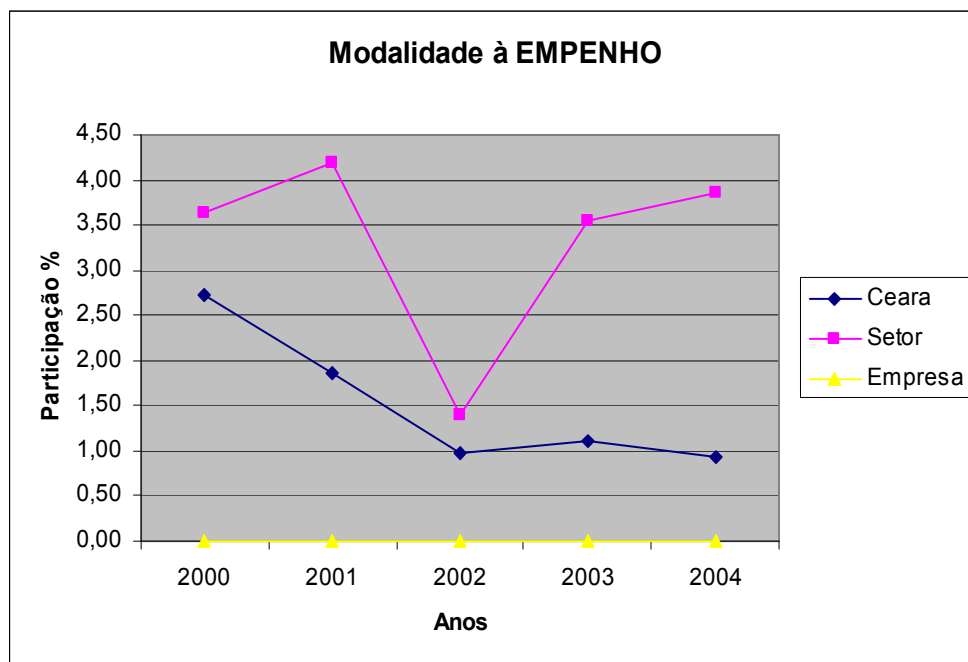
**Gráfico 5: Participação da modalidade “convênios” nas vendas do Ceará, setor específico e empresa Beta, nos anos de 2000 a 2004**



Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

A mesma análise pode ser feita com a modalidade empenhos tratando-se da empresa beta, sem representatividade aparece com participação 0%. A participação do Ceará mantém-se inalterado de 2000 à 2004, passando por uma queda acentuada de 2001 para 2002, recrudescendo de 2002 a 2004, quando retoma os níveis de 2000. O Setor apresenta-se em queda livre de 2000 até 2002, quando para de cair e mantém-se estabilizado.

**Gráfico 6: Participação da modalidade “empenho” nas vendas do Ceará, setor específico e empresa Beta, nos anos de 2000 à 2004.**



Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

## 4.2 Modo Operante

Para se compreender a lógica financeira da estratégia comercial da empresa Beta, precisa-se antes conhecer a prática comercial do segmento varejista ótico. Este setor do varejo adotou a prática comercial de conceder grandes descontos para vendas à vista ou vender à prazo sem desconto em qualquer modalidade de pagamento.

A condição à vista, normalmente, é contemplada com descontos de até 20%, enquanto que na condição à prazo o preço se mantém sem desconto. Este modelo de negócio é adotado por todas as empresas que atuam no segmento varejista ótico do Brasil.

A empresa Beta, mantendo a tradição, opera dentro deste conceito por vários anos. Ao contrário do que se possa pensar, idéias opostas à prática vigente

foram tentadas, porém, totalmente inócuas. Em muitas das investidas os clientes não aceitavam que a política mudara e que os preços estavam líquidos, logo, sem a possibilidade de oferecer o tradicional desconto. Muitos foram os constrangimentos com os clientes, que acabavam saindo das lojas sem concluir suas compras e causando a queda do faturamento para a empresa Beta.

Parecia que a política tradicional não saía da prática e da cultura dos clientes, fato que obrigou a empresa Beta a retroceder em suas investidas. A saída seria conviver com a política de descontos associada às melhores alternativas de financiamento a prazo.

### **4.3 A Estratégia Financeira**

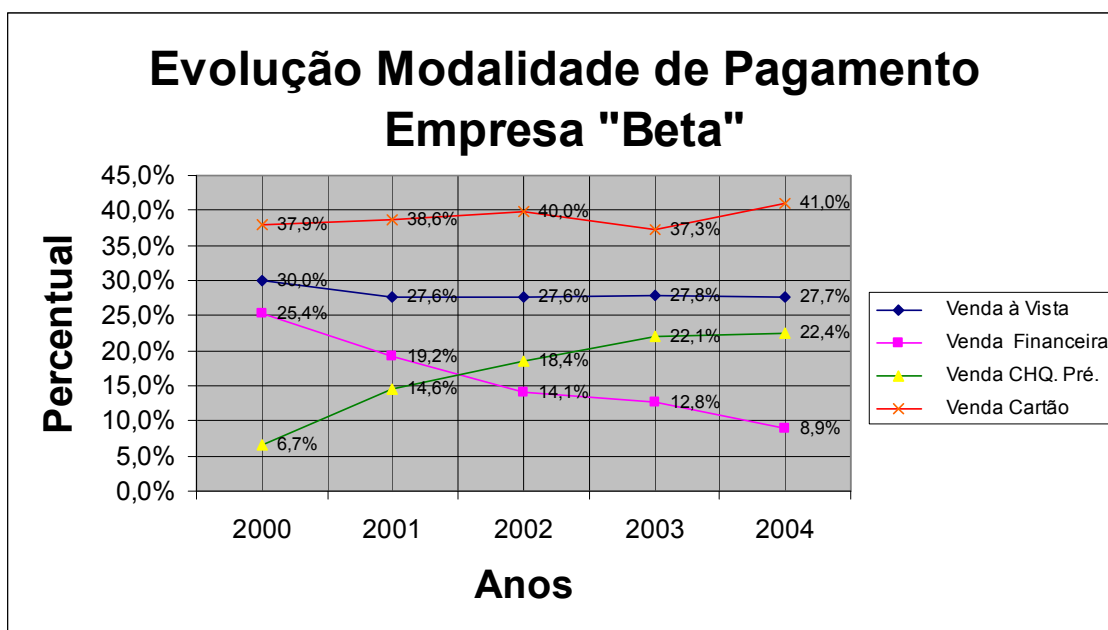
Tendo em vista a inflexibilidade do mercado, ou seja, os clientes sempre em busca de descontos nos preços dos produtos, mesmo com a empresa reduzindo seus preços para valores líquidos, a empresa resolveu colocar em prática a seguinte estratégia financeira:

- Como o mercado continuava com a prática dos descontos, foi mantido 20% de desconto para as vendas à vista. A orientação dada a equipe de venda foi a de realizar esta opção;
- O foco das negociações de vendas deveriam ser na venda à prazo, oferecendo a maior quantidade possível de opções de vendas à prazo e estimulando os clientes a optarem por comprar a prazo mediante vantagens, sendo algumas delas o prazo e a facilidade de comprar;
- Realizado um levantamento de custos com todos as modalidades de pagamentos à prazo: (financeira, cheque pré datado ou pós datado, convênios, empenhos e cartões de crédito) foi renegociado a estrutura de custo de cada um deles e em seguida criado uma curva ABC de viabilidade financeira e comercial, simultaneamente. Isso atenderia a redução de custo e a ampliação dos negócios;
- As vendas à prazo com alto custo financeiro para a empresa Beta, foram direcionadas para as modalidades de menor custo financeiro. As vendas com altos custos passam a ser evitadas, e somente em último caso optado por estas;

- Optar para venda à prazo com o preço sem acréscimo e sem desconto, e não ao preço à vista com os 20% de desconto, tendo em vista que as condições à prazo não atingiriam os 20% de desconto. Com o conhecimento dos custos de cada modalidade de pagamento, e optando pelas mais baixas, a força de venda passou a induzir os clientes a pagarem a prazo sem descontos;
- Na concessão do crédito das vendas através de cheque pré-datado pela empresa, utilizou-se informações positivas de clientes do banco de dados da própria empresa, que totaliza 400.000 operações históricas.

Analisa-se a seguir o perfil das modalidades de pagamentos na empresa Beta nos últimos 5 anos de operação, ou seja, de 2000 a 2004.

**Gráfico 7: Evolução nas modalidades de pagamento na empresa Beta, período de 2000 a 2004.**



Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

Pode-se perceber durante o período em análise, as opções feitas pela empresa Beta. As vendas à vista sofreram uma leve queda na preferência dos consumidores; o volume de vendas no Cartão de Crédito sofreu um significativo acréscimo; a modalidade cheque pré-datado foi a campeã de crescimento, praticamente triplicou sua participação nas vendas; ao contrário, a venda via financeira foi a que obteve o maior nível de queda na participação das vendas.

Antes de comentar os resultados precisamos definir o CDC, crédito direto ao consumidor que pode apresentar duas formas: primeira, CDC com a interveniência do lojista, onde todo o risco da inadimplência dos clientes é de responsabilidade solidária do lojista, ou seja, se o cliente não pagar, o lojista paga! E a segunda sem a interveniência do lojista, que pode-se exemplificar com a operação que as empresas de crédito – Financeiras, realizam em parceria com os lojistas. Esta última forma é a adotada pela empresa alvo de nosso estudo – Beta.

A empresa, portanto, após perceber a análise de custo por transação de todas as modalidades de pagamentos, descobre o grande diferencial de custo em operar com a financeira, via CDC, vis a vis os níveis de custos do cheque pré-datado e Cartão de Crédito.

A lógica foi a seguinte: uma vez debelada as distorções de custo de financiamento e redirecionada para melhores opções, a empresa passaria a motivar as vendas através de parcelamentos, que passariam a atingir um maior número de clientes, aumentando o faturamento e atendendo as necessidades financeiras, comerciais e de marketing, simultaneamente.

No entanto, a empresa precisou buscar junto ao mercado financeiro os recursos necessários para suportar a demanda de recursos que a operação exigia. O financiamento via pré-datados atingia até 10 (dez) pagamentos, enquanto que o financiamento via cartão de crédito chegava a 6 (seis) parcelas. Sem a liquidez anterior, já que a opção era trocar venda à vista por vendas à prazo, o fluxo de caixa da empresa ficava tremendamente afetado, considerando que o prazo de pagamento junto a fornecedor mantinha-se inalterado.

A operação inversa foi deflagrada, ou seja, a troca dos títulos à vencer por recursos à vista, ou ainda, a operação conhecida no mercado por “descontos”. A mesma filosofia foi adotada para as vendas através de cartão de crédito, com a antecipação de recebíveis. Os agentes financeiros, especificamente os Bancos comerciais, desempenharam aqui um papel muito importante dentro da opção escolhida pela empresa, já que assumiram riscos para concessão do crédito financeiros.

Tem-se a seguir, na tabela 1, todos os custos financeiros para cada modalidade de pagamento em 2004, levando em consideração a antecipação dos recebíveis, tanto na modalidade cheques pré-datados como cartão de crédito.

Tabela 1: Custos por modalidade de pagamento em 2004

Empresa BETA				
CUSTOS – 2004				
MODALIDADES	CARTÃO	FINANCEIRA	CHQ. Pré	CASA
Taxa Administrativa	3,50%	NÃO	NÃO	NÃO
Taxa de Antecipação	7,43%	15,78%	5,80%	NÃO
Inadimplência	NÃO	NÃO	1,20%	NÃO
CPMF	0,38%	0,38%	0,38%	NÃO
TAC	NÃO	2,33%	NÃO	NÃO
IOF	0,43%	Incluso tx	0,43%	NÃO
<b>TOTAL</b>	<b>11,74%</b>	<b>18,49%</b>	<b>7,81%</b>	<b>0,00%</b>

Notas:

- 1- Taxa média de antecipação de Cartão p/ empresa - 2,2%a.m..
- 2- Inadimplência média dos últimos 12 meses.
- 3- Tac baseado no ticket médio de R\$ 300,00
- 4- Análises baseadas no prazo máximo de 6 pagamentos.
- 5- Na modalidade Carnê Casa não é possível efetuar antecipação.
- 6- Tx juros Financeira – 5% mês.

Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

A tabela 1, acima, apresenta a composição de custos: taxa administrativa, taxa de antecipação, inadimplência, CPMF, TAC e IOF. A taxa administrativa é cobrada pelas administradoras de cartão de crédito, e tem como finalidade cobrir as despesas operacionais da transação e a eventual inadimplência de seus clientes; a taxa de antecipação é o valor cobrado pelo serviço do empréstimo ao lojista, estando embutido nesta taxa o custo do dinheiro, que se baseia pela taxa SELIC, hoje no patamar de 19,25% aa, e o *spread* ou ganho do capitalista pelo serviço executado; a inadimplência é a parcela referente a perdas financeiras por falta de pagamento por parte dos clientes tomadores de crédito. Na tabela 1, a inadimplência só está destacada na modalidade pré-datado pelo fato do risco ser do lojista. Enquanto que na financeira e cartões de crédito o risco da inadimplência está embutida na taxa administrativa, no caso dos cartões de crédito, enquanto que na financeira o custo da inadimplência figura na taxa de antecipação, que inclusive é bastante elevada. A CPMF, que era uma contribuição provisória, tornou se definitiva e aumentou o custo de transação para a economia como um todo. Fale-se nos efeitos “cascatas” que o custo produz para as cadeias produtivas, mas o que interessa mesmo é o aumento da receita para os cofres públicos.

A TAC ou taxa de abertura de crédito, é, teoricamente, o valor cobrado para as despesas de pesquisas junto aos órgãos de controle de crédito como: Serasa, SCI, SPC, entre outros. Esta taxa só é cobrada pelas financeiras, que em muitos casos supera o valor das despesas de análise de crédito.

O IOF, ou imposto sobre operações financeiras é um imposto que tributa as operações financeiras, como seu título sugere. Este está presente nas operações de descontos de cheques, antecipações de cartões de crédito e CDC (financeiras). Sua alíquota é de 1,5% aa e é cobrada pró-rata, ou de forma proporcional ao prazo de financiamento.

A operação CASA, nada mais é do que um formato diferente do modelo financeiro – CDC, apenas nesta modalidade o lojista é o interveniente direto do crédito concedido ao cliente, ao contrário do financiamento através de financeiras, onde o lojista não assume nenhuma responsabilidade pela liquidação do crédito concedido.

Além da questão da responsabilidade do crédito, o lojista não consegue vender seus direitos creditórios facilmente no mercado financeiro, característica que impacta o fluxo de caixa das empresas. Por este último motivo a empresa Beta decidiu por não utilizar esta modalidade de pagamento em seu portfólio, assim os custos na tabela 1 aparecem zerados.

A mudança de perfil da forma de pagamento para a empresa Beta proporcionou um ganho financeiro significativo, tendo por base o diferencial percentual de custo das três modalidades: Financeira – 18,49%, Cartão de Crédito – 11,74% e Cheque Pré-datado – 7,81%. Com relação às vendas parceladas via crediário próprio, não temos como dimensionar os custos já que está fora de uso pela empresa Beta.

Constata-se da tabela 1 que, no “*trade-off*” que ocorre entre as modalidades de pagamentos, Financeiras e Cheque pré-datado, obtém-se uma relação de custo benefício positiva, já que o custo por incorrer em risco de inadimplência na modalidade cheque pré-datado, é superada pela grande vantagem que esta última modalidade obtém no custo da taxa de antecipação.

Analisando a evolução do perfil de 2000 a 2004, percebe-se movimentos apontando para substituição de formas de pagamentos cujos custos de transação são

maiores para os de menores custos. Veja a evolução no resumo da tabela 2, logo abaixo:

**Tabela 2: Comparativo da participação das modalidades de pagamento da empresa Beta, entre os anos de 2000 e 2004**

Evolução Perfil da Forma de Pagamento			
Modalidades	2000	2004	Variação
	Participação (%)		
À Vista	30,03	27,70	-7,8%
Cartão Crédito	37,90	41,05	8,3%
Financeira	25,40	8,85	-65,2%
Cheque Pré	6,67	22,40	235,8%
TOTAL	100,00	100,00	

Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

A modalidade de pagamento à vista manteve-se ao longo do período estável, da mesma forma a venda através de cartão de crédito com uma pequena tendência de crescimento, já a financeira registrou queda de 65%, e ao contrário a modalidade cheque pré datado um fabuloso crescimento, 235% no período analisado.

Apresenta-se a seguir, tabela 3, demonstrativo do impacto nos resultados causado pela manobra financeira promovida no perfil das formas de pagamentos das transações comerciais. O gráfico apresenta-se para cada R\$ 1.000,00 de vendas.

Lembra-se que o impacto apresentado a seguir apresenta condições financeiras de custos idênticas, tanto em 2000 como em 2004, sabemos, porém, que paralelamente, houve um movimento de redução de custo e que foi gradativo ao longo dos 5 anos, até chegar aos níveis atuais e apresentados neste trabalho. Logo, concluímos que o ganho ocorreu tanto na manobra realizada via redução de custos de transação das modalidades de pagamentos, como nas condições de custos específico de cada modalidade.

**Tabela 3: Impacto nos resultados da empresa Beta, período: 2000 e 2004, após a engenharia financeira de custos.**

IMPACTO NO RESULTADO ANUAL							
		FATURAMENTO					
		2000			2004		
Modalidades	Desc.	Bruto	%	Líquido	Bruto	%	Líquido
à Vista	20%	9.009,00	30,0%	7.207,20	8.310,00	27,7%	6.648,00
Cartão Crédito	11,74%	11.370,00	37,9%	10.035,16	12.315,00	41,1%	10.869,22
Financeira	18,49%	7.620,00	25,4%	6.211,06	2.655,00	8,9%	2.164,09
Cheque Pré	7,81%	2.001,00	6,7%	1.844,72	6.720,00	22,4%	6.195,17
<b>TOTAL</b>		<b>30.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>25.298,15</b>	<b>30.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>25.876,48</b>
Diferença do Faturamento Líquido 2004 X 2000 :					578,33		
Percentual sobre o Faturamento Líquido:					2,23%		

Nota: Ver composição dos descontos (Desc.) na tabela 1.

Fonte: Arquivos da Empresa, 2005.

O gráfico acima representa as modalidades de pagamentos utilizadas pela empresa Beta nos anos de 2000 e 2004, já consolidadas. No ensaio foi projetado faturamento anual de R\$ 30.000,00 para os dois anos, com o intuito de facilitar a análise dos resultados finais. Cada ano possui seu perfil de forma de pagamento, já demonstrado no gráfico 7. Considerando ainda, a condição *ceteris paribus*, ou seja, demais condições inalteradas, no tocante a rentabilidade, volume de vendas, resultados operacionais e não operacionais e regimes tributário nos dois períodos.

Para o ano de 2000, 30% do faturamento na modalidade à vista, 37,9% na modalidade Cartão de Crédito, as vendas através de financeiras representaram 25,4%, e os cheques pré-datados significaram 6,7% do faturamento. Com este perfil de modalidades de pagamentos, o valor bruto apresentou uma redução de 15,67% de desconto, chegando a um valor líquido de R\$ 25.298,15.

Para o ano de 2004, mediante a manobra financeira, tivemos 27,7% do faturamento na modalidade à vista, 41,1% na modalidade Cartão de Crédito, financeiras representou 8,9%, enquanto os cheques pré datados 22,4% do total faturado. Mediante a composição alterada da participação das modalidades de pagamentos, com relação a 2000, o valor bruto registrou redução de 13,75% de

desconto, chegando a um valor líquido de R\$ 25.876,48. Uma diferença de R\$ 578.331,60 a mais com relação ao valor líquido de 2000.

Em ambos exercícios, 2000 e 2004, foram atribuídos custos financeiros para as modalidades de pagamentos de forma linear: modalidade à vista: 20%; cartão de crédito: 11,74%; financeiras: 18,49% e cheques pré datados: 7,81%. Devemos ressaltar que em 2000 os custos financeiros eram ainda maiores que os considerados neste trabalho. A redução destes ocorreu em função de melhores negociações com os fornecedores de créditos.

Com base na tabela 3, quantifica-se o tamanho da vantagem obtida com a manobra financeira de custos, cerca de 2,23% sobre o faturamento líquido. É um número que fortalece a DRE anual de qualquer empresa do mundo! Deve-se lembrar que, o valor absoluto da diferença entre os lucros líquidos dos anos de 2000 e 2004, supera, em muitos casos, o faturamento anual de muitas empresas de pequeno porte brasileiras. Com isso, confirmamos a nossa hipótese inicial de que a utilização de informações positivas e bem estruturadas na concessão do crédito, assim como o gerenciamento dos custos das transações, pode amenizar a assimetria de informação, e assim produzir resultados favoráveis na estrutura de custos.

Com o direcionamento da modalidade de pagamentos, os custos de transação mais elevados foram trocados por outros mais baixos, manobra interessante para a empresa Beta, tendo em vista o pouco investimento despendido para sua realização.

Toda engenharia financeira apresentada até aqui, com ganho de rentabilidade para empresa Beta, teve sua viabilidade garantida pelo alto custo transacional das financeiras, através do CDC (crédito direto ao consumidor). Estes altos custos de transação se deveram, principalmente, às elevadas taxas de juros praticadas das transações comerciais.

O alto risco induz os investidores da operação de CDC a praticarem uma certa alta taxa de juros "x", de tal sorte que, caso algum cliente venha a se tornar inadimplente, os demais que pagaram a taxa "x" tenham possibilidade de cobrir a falta proporcionada pelos inadimplentes, e assim garantir a segurança para os investidores.

Trata-se das conseqüências da "assimetria de informação", que é a restrição ao crédito, através de altas taxas de juros, que por conseqüência promoverá o risco moral e seleção adversa, já apresentada no capítulo 3.

Em função dos altos custos de transação das financeiras apresentados aqui, é viável algumas análises nos resultados de vendas realizadas por empresas de crédito. Aqui elegemos uma importante e expressiva empresa no mercado cearense e nacional, que chamaremos de “Alfa”(credor), e que opera em parceria com a empresa “Beta”.

Portanto, nossa Financeira Alfa apresentou um histórico completo de clientes com as vendas realizadas num período de 60 dias, a 03 (três) das lojas do grupo da empresa Beta. As filiais foram estrategicamente selecionadas em três áreas bastante diferenciadas, contribuindo assim para uma melhor distribuição da amostragem. Ao todo foram consolidados 395 operações de vendas realizadas com diferentes clientes.

Faz-se uma avaliação do retorno financeiro obtido pela financeira Alfa, do nível de inadimplência observado, das características dos inadimplentes, das informações positivas, entre outras. Segue abaixo, portanto, a exposição consolidada dos dados dos 395 clientes atendidos pela financeira Alfa, durante sua operação nas dependências da empresa Beta:

**Tabela 4: Resultados consolidados do financiamento através da financeira, no período de 60 dias em três filiais da empresa Beta**

<b>OPERAÇÃO 60 DIAS</b>	
Valor Financiado:	100,00%
Valor Liberado p/ Lojista:	82,48%
Lucro Bruto:	17,52%
Inadimplência sobre liberação:	3,37%
Rentabilidade Bruta sobre liberação:	14,15%
Prazo máx.de Financiamento médio (parcelas):	6,1
Prazo Médio (meses):	3,05

Fonte: Arquivos da empresa “Alfa”, 2005.

Os resultados acima consolidados representam a operação de 60 dias de financiamento através da modalidade financeira. Deve-se lembrar que os dados tabulados referem-se aos 395 clientes pesquisados. Será apresentado a seguir a interpretação da tabela 4:

- **Valor financiado** apresenta o valor nominal financiado, ou seja, o valor que efetivamente o cliente deveria pagar. No exemplo, 100%;
- **Valor liberado** para lojista é o valor líquido da transação comercial, ou ainda, é o valor financiado retirado a parcela referente aos juros cobrados pela financeira. Na tabela 4, 82,48%;
- **Lucro bruto** representa a diferença entre valor financiado e valor liberado ao lojista, traduz a lucratividade bruta. No exemplo, este valor é de 17,52%;
- **Inadimplência** é o valor tomado como empréstimo e não pago na data pré estabelecida entre as duas partes, empréstador e tomador. Este valor é consolidado após 180 dias médio de cobrança, 3,37%;
- **Rentabilidade Bruta** é o lucro bruto deduzido o valor da inadimplência observada, 14,15%;
- **Prazo máximo** de financiamento médio é o prazo máximo médio que o financiamento é concedido pela financeira, em quantidade de parcelas;
- **Prazo médio** de financiamento é o prazo médio que o financiamento é concedido pela financeira, em quantidade de parcelas.

A rentabilidade apresentada neste estudo não contempla os custos operacionais envolvidos na operação.

#### 4.3.1 Processo de Seleção da Financiadora

Antes de comentar os resultados apresentados acima, pode-se falar sobre os mecanismos de concessão de crédito ao cliente no ponto de venda (empresa Beta) e o esforço da financeira para evitar o risco da insolvência.

Normalmente o ato da compra é o primeiro contato entre cliente e financeira. O tempo utilizado para aprovação do crédito do cliente é de aproximadamente 15 minutos, seguindo uma normativa de crédito pré-estabelecida pela financeira, cuja análise é bastante subjetiva. É checado, ou pode ser checado, algumas informações do cliente como: residência, ocupação, experiência de crédito, referencias pessoais; e o mais importante para a financeira – a consulta ao SPC e/ou SERASA e/ou SCI , que avaliam as informações negativas do cliente.

Pode-se fazer algumas observações que parecem ser bastante óbvias no tocante a fragilidade da avaliação e da concessão do crédito ao cliente, e que concorrem com a assimetria de informação entre os agentes:

- Falta um sistema de *cred score* que possa, através de dados históricos, fazer uma prévia aprovação ou rejeição do cliente;
- As normativas de crédito são frias e subjetivas, dificultando a cientificidade da análise;
- O tempo de análise é insuficiente para conhecer o cliente, que por outro lado não pode ser excessivo sob pena do cliente desistir da compra em andamento;
- As empresas não dispõem de um cadastro positivo de clientes, principalmente pessoa-física, que auxilie a aprovação do crédito;
- Faltam investimentos em tecnologia de ponta para suportar as transações que são realizadas fora da sede das financeiras, levando as empresas a intensidade em capital humano, fator que eleva os custos de transação;
- O trabalho de pós venda é praticamente nulo, dificultando os negócios futuros entre credor e tomador;
- É precário ou inexistente, o trabalho de fidelização de clientes;
- A forma de pagamento, via carnê, não é auto liquidável, fator colaborador para o não pagamento, além dos custos por cada “folha” de carnê (parcelas) que o tomador tem que assumir;
- O sistema jurídico no Brasil é arcaico, sem eficácia, lento, desatualizado e benevolente com os devedores.

#### 4.3.2 Sinalizadores e Fatores Críticos

Analisando os 395 resultados de vendas, pode-se fazer algumas colocações: Sem o conhecimento das despesas operacionais, pode-se concluir que existe uma folga na lucratividade da operação, transcorrido o período de recuperação do crédito não recebido - cobrança, o que nos leva a trabalhar com três hipóteses básicas: **a primeira** é que mesmo considerando a assimetria de informação existente entre os agentes, o risco é mal avaliado (sem técnica), o que eleva as taxas de juros cobradas com o único intuito – elevação dos lucros; **a segunda** é que ela é conhecida e dimensionada, mas a meta de ganhos da financeira é superior aos níveis habituais de mercado; **a terceira** e última é a possibilidade de que a empresa possua custos operacionais e administrativos elevados, refletindo negativamente na rentabilidade bruta (14,15%). No caso desta última hipótese, o alto custo da financeira seria em

função de estruturas operacionais com baixo nível tecnológico, conseqüentemente intensivo em mão de obra, muito caro e inadequado para seus objetivos.

Independente das opções apontadas para os resultados, é certo que é possível ser realizado um trabalho prévio por parte da financeira no sentido de reduzir os riscos da operação através de informações mais precisas e, que melhor garantam uma taxa de juros em melhores níveis, premiando o credor pela certeza do retorno e ao cliente e tomador, por pagar menos caro pela oportunidade de realizar seu consumo antecipado.

Será apresentado a seguir as características positivas dos clientes adimplentes, assim como daqueles inadimplentes: Inicialmente pode-se avaliar, através do gráfico abaixo, a relação entre a inadimplência e a condição do cliente possuir um telefone celular.

Há grandes possibilidades da renda dos inadimplentes serem desviadas para pagamentos de despesas com telefonia, provocando a falta de pagamento de outras obrigações.

O sinalizador é a participação de 64% dos que possuem celular entre os inadimplentes, contra 41% com a mesma característica no total – 395. Esta informação é obtida do cliente no ato da compra, no entanto não é utilizada como ferramenta de análise.

**Tabela 5: Perfil de cliente usuário de telefone celular e inadimplência**

<b>CRÉDITOS CDC X TELEFONES CELULAR.</b>		
<b>PERFÍL CLIENTES</b>		
	<b>GERAL</b>	<b>INADIMPLENTES</b>
<b>POSSUI CELULAR</b>		
SIM	41%	64%
NÃO	59%	36%
TOTAL	100%	100%

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

Ainda trabalhando a informação de posse de celular, faz-se a seguir análise cruzando a renda média do grupo dos 395, e a média de renda daqueles inadimplentes com e sem celular:

**Tabela 6: Clientes inadimplentes X usuário de telefone celular X renda média**

INADIMPLÊNCIA X RENDA MÉDIA X CELULAR		
POSSUI CELULAR	INADIMPLENTES	
	%	RENDA MÉDIA
SIM	64%	864,58
NÃO	36%	598,50
Renda média Geral- 395 :		1.019,92

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

Pode-se concluir que a renda dos inadimplentes fica abaixo da renda média do grupo (R\$1.019,92). E fica abaixo também, da renda média do grupo de adimplentes, com e sem celular, veja a tabela 7 abaixo:

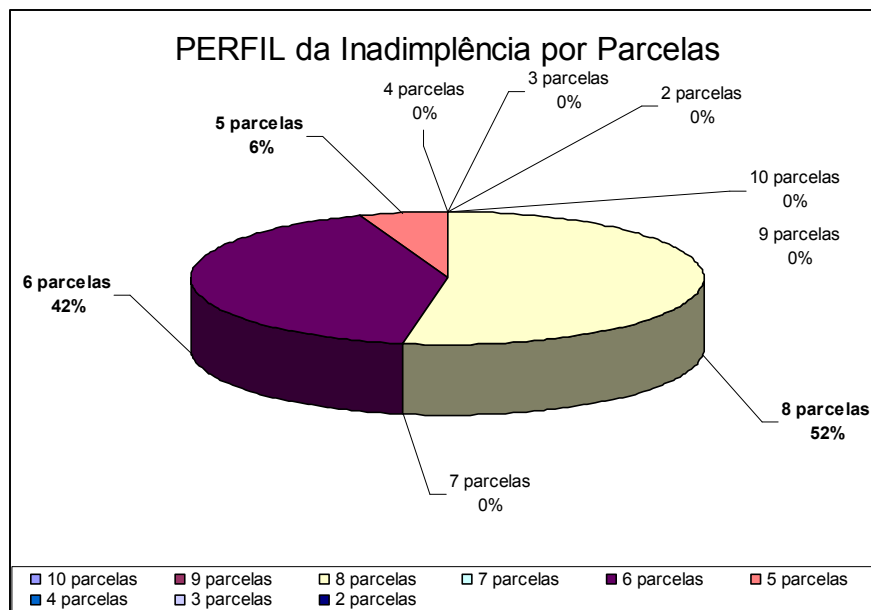
**Tabela 7: Clientes adimplentes e inadimplentes X renda média X celular**

RENDA MÉDIA X TELEFONES CELULAR		
POSSUI CELULAR	RENDA MÉDIA	
	ADIMPLENTES	INADIMPLENTES
SIM	1.112,98	864,58
NÃO	1.002,26	598,50

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

Mediante a informação extraída do banco de dados disponibilizado, foi possível visualizar uma diferença de características nos valores qualitativos entre os diversos tipos de clientes, por exemplo, seria o caso da empresa doadora de crédito analisar melhor seus clientes e fazer um cruzamento entre renda e posse de celular, por exemplo, para tirar melhores informações sobre a concessão ou não do crédito ao cliente do CDC.

Pode-se também, fazer uma análise do nível de inadimplência a partir dos prazos de pagamento, como segue abaixo. Veja o gráfico 8:

**Gráfico 8: Inadimplência por quantidade de parcelas**

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

A predominância do plano que gera inadimplência é a modalidade 8 parcelas, enquanto a modalidade 6 parcela aparece em seguida na segunda colocação dos que geram mais inadimplência. É interessante lembrar que, mesmo a financeira dispendo de planos de pagamentos mais elásticos, acima de 8 parcelas, a empresa Beta, contratante, não realiza negócios com prazos superiores a este. Podemos assim, dizer que a inadimplência ocorre nos maiores prazos para pagamentos.

Faz-se outra análise, desta vez envolvendo a inadimplência com a atividade profissional dos tomadores de crédito. Como segue na tabela 8:

**Tabela 8: Perfil da inadimplência por atividade profissional**

<b>ATIVIDADE PROFISSIONAL X INADIMPLÊNCIA</b>		
<b>ATIVIDADES</b>	<b>ATIVIDADE PROFISSIONAL</b>	
	<b>GERAL</b>	<b>INADIMPLENTES</b>
Aposentado	17%	11%
<b>F.Público</b>	<b>18%</b>	<b>28%</b>
<b>Autônomo</b>	<b>31%</b>	<b>25%</b>
Liberal	12%	14%
Privado	22%	22%
Militar	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2005.

Avaliando por categoria profissional, constata-se que as atividades que mais participam da inadimplência são: funcionários públicos e autônomos, com 28% e 25%, respectivamente. A observação merecedora de atenção é, com relação aos funcionários públicos que participam com 18% entre os 395 (total), e com 28% entre os inadimplentes, 10 pontos percentuais a mais do que sua participação relativa, um forte indicativo de atividade de risco.

## CONCLUSÃO

O setor varejista necessita com muita brevidade, direcionar seus esforços em busca da eficácia da administração de custos operacionais e financeiros. Por suas características próprias de agilidade, velocidade e grandes volumes de vendas, se faz necessário a observação detalhada e minuciosa de todo e qualquer processo que esteja ligado ao fluxo de venda de produtos.

Destarte, por circunstâncias estruturais já apresentadas anteriormente neste trabalho, a pequena e média empresa desponta como a principal vítima da falta de profissionalismo e capacitação no trato da questão. Uma avaliação sistemática e regular de custos do modo operante das empresas varejistas é fundamental e prioritária para qualquer gestor, mesmo das pequenas e médias empresas. Nos casos de incapacidade técnica interna, se faz necessário um trabalho especializado, mesmo terceirizado, mas que atenda a necessidade de gestão de custos.

As empresas que não tratam o assunto com a técnica adequada ficam bem distante do nível do mercado mais maduro e profissionalizado, considerando que este mercado conta com a participação de empresas mundiais e pertencentes a grupos de capitais sólidos e de grande competitividade, .

A assimetria de informação é e sempre será um fator desencadeante da elevação dos custos via taxa de juros, porém, é possível o controle e administração efetiva por parte dos credores, precisando para isso um melhor aparato tecnológico de informações.

É fato, porém, que a participação do Estado é fundamental nesta busca por menores custos, já que a legislação atual não colabora no mesmo sentido. Os legisladores precisam rever as leis vigentes, que em muitos casos, datam do século passado e têm origem em outras sociedades, cujas características não coincidem com as brasileiras.

Enquanto as providências para debelar a assimetria de informação não ocorrem com as empresas que operam no CDC, a modalidade Cartão de Crédito cresce a cada dia e de forma ordenada, com toda preocupação em conhecer bem seus clientes, se relacionando de forma positiva com estes, agregando valores a sua permanência como cliente naquelas empresas, criando formas inovadoras e inteligentes de fidelização, processando suas informações positivas de formas a

deixá-los com seus créditos pré-aprovados e, em contra partida, com a segurança que as empresas credoras necessitam ter para o bom desempenho operacional.

De outra forma, e na mesma direção, as empresas varejistas começam a se mobilizar no sentido de criar suas próprias fontes financiadoras de vendas, por exclusiva impossibilidade de operar nos termos e condições atuais de custos das empresas financiadoras do CDC.

Confirma-se a nossa hipótese inicial de que a utilização de informações positivas e bem estruturadas na concessão do crédito, assim como o gerenciamento dos custos das transações, pode amenizar a assimetria de informação, e assim produzir resultados favoráveis na estrutura de custos.

Constata-se que, o “*trade-off*” que ocorre entre as modalidades de pagamentos, Financeiras e Cheque pré-datado, obtém-se uma relação de custo benefício positiva, já que o custo por incorrer em risco de inadimplência na modalidade cheque pré-datado, é superada pela grande vantagem que esta última modalidade obtém no custo da taxa de antecipação, em relação à Financeira.

Porém, o varejo é uma atividade profundamente absorvedora de atenção e dedicação de seus colaboradores, por seu dinamismo, seu perfil inovador, sua competição com outros participantes do mercado; e que certamente precisarão das empresas de crédito no mercado, dispostas a realizarem um bom trabalho, auferindo lucro, fato normal, desde que de forma aceitável e que não comprometa a estrutura de custo de seus parceiros do varejo.

As empresas de CDC necessitam de forma urgente, reposicionar e reestruturar suas operações, estabelecer uma nova relação com seus clientes de forma pró-ativa, reduzir os custos de transação através de um melhor trabalho com informações positivas e uma estrutura operacional otimizada, tornar a modalidade de pagamento viável economicamente para os lojistas. O passo mais importante a ser dado pelas empresas para alcançar tais objetivos é o investimento em tecnologia e treinamento de pessoal.

O grande destaque na eliminação da assimetria de informação vem sendo dado pelas empresas de Cartão de Crédito, que gradativamente vem melhorando o relacionamento com seus clientes através de informações positivas extraídas de bancos de dados de outras instituições financeiras. Isso se tornou possível graças a união de várias empresas financeiras, principalmente bancos, que decidiram explorar o mercado de pagamentos.

Com mais recursos, tecnologia e capital para emprestar ao mercado, as empresas administradoras de cartão de crédito vêm contribuindo de forma positiva para a atividade varejista, seja no aspecto de menores custos de transação via eliminação da assimetria de informação, seja na ampliação do volume de crédito oferecido ao mercado.

Com tais opções disponíveis, cabe às empresas de varejo mensurar e avaliar a melhor e mais econômica solução de modalidade de pagamento para suas transações comerciais.

Este trabalho poderá agregar informações e ser utilizado como referencial para as empresas varejistas, principalmente as pequenas e médias, na análise financeira e interpretação de suas estruturas de custos das modalidades de pagamentos praticadas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKERLOF, G.A., 1970. "The Market of 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism" , *Quarterly Journal of Economics*, 84, 3, pp.488-500.

ALMEIDA, Amador Paes de. **Teoria e prática dos títulos de crédito**. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANGÉLICO, João. **Contabilidade pública**. São Paulo: Atlas, 1994.

ARAÚJO, U. **Assimetria de informação no crédito rural**: aspectos teóricos e um modelo para classificação do risco dos créditos concedidos a cooperativas agropecuárias. São Paulo: USP, 1996.

AZEVEDO, P. F. **Organização Industrial**. São Paulo: Saraiva, 1998.

BAER, Werner. **A economia brasileira**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 2002.

BARDHAN, P. et al. Seminário Internacional: Distribuição de Riqueza, Pobreza e Crescimento Econômico. **NEAD-World Bank**. p.14-17, Julho, 1998.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail Management**: a strategic approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BULGARELLI, Waldirio. **Títulos de crédito**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COSTA, Carlos Celso Orcesi da. **Obrigação, lançamento e relação jurídica tributária**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1993.

COVELLO, Sérgio Carlos. **Prática do cheque**. 3.ed. São Paulo: Edipro, 1999.

HAMEL, Gary. **A era da revolução**. HSM Management, n.24, p.116-126, jan., 2001.

HOFF, K.; STIGLITZ, J. E. **Imperfect information and rural credit markets**: puzzles and policy perspectives. Oxford: World Bank/Oxford University Press, 1993.

KEEGAN, Warren J. GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.

LAZZARINI, S. G.; CHADDAD, F. R. **Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 2000.

LEVY, Michael & WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LEWISON, Dale M.; DELOIZIER, M.W. **Retailing: principles and practices**. Ohio: Charles Merrill Publishing, 1982.

LOETZ, Cláudio. **Agonia da busca persiste**. Disponível em: <<http://www.an.com.br/2003/dez/28/0loe.htm>>. Acesso em: 28.11.2004.

MACHADO, Antônio Carlos. **Sistema de informações para gestão econômica no comércio varejista**: estudo dos principais modelos de decisões envolvidos. São Paulo: USP, 1997.

MARTINS, Fran. **Títulos de crédito**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

MISHIKIN, F. S. **Moedas, bancos e mercados financeiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves. **Varejo: Administração de Empresas Comerciais**: São Paulo: SENAC, 1999.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PINDYCK, Robert S. **Microeconomia**. São Paulo: Campus, 2002.

ROCHA JÚNIOR, W. F. **A matriz estrutural prospectiva com o enfoque da nova economia institucional**: o caso do agronegócio da erva-mate. Florianópolis: UFSC, 2001.

SAAB, W.G.L.; GIMENEZ, L.C.P. **A segmentação do comércio varejista**. São Paulo: BNDS, 2001.

SIDOU, J. M. Othon. **Do Cheque**. 4.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000.

SILVA, Joaquim Caldeira da. **Merchandising: no varejo de bens de consumo**. São Paulo: Atlas, 1990.

SPENCE, A. Michael. **Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes**. **Harvard University Press**. Cambridge. Mass, 1974.

STIGLITZ, Joseph E. e WEISS, Andrew. **Credit rationing in markets with imperfect information**. *American Economic Review*, 1981.

\_\_\_\_\_. Money, credit, and business fluctuations. **Economic Record**, v. 64, n. 187, p. 307-22, Dec. 1988.

STIGLITZ, J; GREENWALD, B. **Rumo a um novo paradigma em economia monetária**. São Paulo: Francis, 2004.

TULL, D. S. & HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co., Inc., London, 1976.