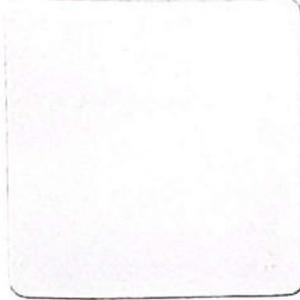


**CESESB - FACISA
BIBLIOTECA**

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO EXTREMO SUL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

WILIAN PIRES DOS SANTOS



**AVALIAÇÃO DOS RECEBIMENTOS DA EMPRESA FARMÁCIA
MARIANA LTDA.**

**ITAMARAJU - BA
2009**

WILIAN PIRES DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DOS RECEBIMENTOS DA EMPRESA FARMÁCIA
MARIANA LTDA.**

Trabalho de conclusão do curso de Administração com habilitação em Gestão de Negócios da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA do Centro de Ensino Superior do Extremo Sul da Bahia - CESESB, sob orientação do professor Cleilson Iglesias do Rego como parte de requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração



ITAMARAJU-BA
2009

WILIAN PIRES DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DOS RECEBIMENTOS DA EMPRESA FARMÁCIA
MARIANA LTDA.**

Trabalho de conclusão do curso de Administração com habilitação em Gestão de Negócios da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas - FACISA do Centro de Ensino Superior do Extremo Sul da Bahia – CESESB, sob orientação do professor Cleison Iglesias do Rego como parte de requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração

FOLHA DE APROVAÇÃO

Professor Cleilson Iglesias do Rego (Orientador)

Professor Elias Antonio A. da Fonseca (Membro 1)

Professor Leandro de Oliveira Cruz (Membro 2)

Itamaraju – BA, _____ de _____ de _____.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que fizeram parte desta longa jornada, caminhando em busca do conhecimento e lutando contra os obstáculos encontrados.

Aos coordenadores do curso, professores e colegas, que foram alicerce para o alcance de grandes vitórias, meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida. Agradeço-lhe pela minha família, meu lar, meu trabalho, meu conhecimento e por todos meus amigos.

Agradeço a meus pais Ulisses Pires dos Santos e Iracema Gonçalves de Sousa todo esforço empenhado a mim durante toda minha vida. Aos meus irmãos que sempre estiveram do meu lado. Em especial a minha esposa Everlen da Silva Rodrigues e meu filho Enzo Gabriel que foram pessoas responsáveis pela conquista desse "Mérito". Saiba que te amo muito.

Durante esses quatro anos de conhecimento, tiveram ao meu lado muitos irmãos e amigos para dar todo apoio que precisei. Não esquecendo é claro de todos os "mestres" e educadores. Gente capaz de fazer com que despertasse em cada um de nós, a vontade de sermos formadores de opinião.

"A melhor estrutura não garantirá os resultados nem o rendimento. Mas a estrutura equivocada é uma garantia de fracasso."

Peter Drucker

RESUMO

O presente trabalho é um estudo da empresa Farmácia Mariana Ltda, com objetivo de apresentar alternativas para o desenvolvimento desta organização, a princípio, foi feita uma entrevista com os proprietários da empresa, onde foram colhidas informações que revelaram como a empresa surgiu. Posteriormente, foi feito um estudo de caso, utilizando como ferramenta a análise SWOT. Este estudo identificou as potencialidades e as dificuldades da organização, tendo foco à maior dificuldade da empresa; a administração financeira das contas a receber. A organização foco deste trabalho se encontrava num alto risco na concessão de crédito, tendo conseqüentemente um percentual de inadimplência acima do aceitável para as condições de faturamento da empresa, dessa forma, procurou-se desempenhar uma tarefa, utilizando as ferramentas do planejamento estratégico, tendo como objetivo principal, uma ação efetiva para eliminar as rotinas que estavam provocando um alto índice de inadimplência nas contas a receber da organização, ameaçando dessa forma as reservas de capital de giro da empresa. Buscando aplicá-las de forma a conduzir um resultado lucrativo.

CESES B - FACISA
B I B L I O T E C A

Palavra – chave: Risco de crédito; Inadimplência: Demonstrações financeiras; Capital de giro.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 - Notas Vencidas (Gráfico 1 – Pag. 22)
Figura 2 - Cheques Vencidos (Gráfico 2 - Pag. 23)
Figura 3 - Notas a Vencer (Gráfica 3 - Pag. 23)
Figura 4 - Cheques a Vencer (Gráfico 4 - Pag. 24)
Figura 5 - Cartão de Crédito a Vencer (Gráfico 5 - Pag. 24)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	11
	2.1 Breve Histórico da Organização.....	11
	2.2 DADOS GERAIS.....	12
	2.3 Missão.....	12
	2.4 Visão.....	12
	2.5 Valores.....	12
	2.6 ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	13
3	DIAGNÓSTICO.....	14
	3.1 SWOT Analysis (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>).....	14
	3.1.1 Forças (<i>Strengths</i>).....	14
	3.1.2 Fraquezas (<i>Weaknesses</i>).....	14
	3.1.3 Oportunidades (<i>Opportunities</i>).....	15
	3.1.4 Ameaças (<i>Threats</i>).....	15
	3.2 DESCRIÇÕES DAS ÁREAS DA EMPRESA.....	16
	3.2.1 Área Gerencial.....	16
	3.2.2 Área de Contábil.....	16
	3.2.3 Área Financeira.....	17
	3.2.4 Área de Vendas.....	17
4	A PESQUISA.....	18
	4.1 Escolha do Tema.....	18
	4.2 PROBLEMA.....	18
	4.3 OBJETIVOS.....	18
	4.3.1 Objetivo Geral.....	18
	4.3.2 Objetivos Específicos.....	18
	4.4 JUSTIFICATIVA.....	19
	4.5 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	19
	4.6 EMPRESA ANALISADA.....	20
5	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	25
	5.1 Administração Financeira.....	25

5.2 Capital de Giro.....	25
5.3 Concessão de Crédito.....	26
5.4 Risco e Retorno.....	27
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
6.1 O Princípio do Planejamento Estratégico.....	28
6.2 O Desafio da Administração Estratégica.....	29
6.2.1 Processo da Administração Estratégica.....	30
6.3 O Poder de Barganha dos Compradores.....	31
6.4 Ameaças de Produto Substituídos.....	31
6.5 O conceito de Crédito.....	32
6.6 Obtenção de Crédito.....	33
6.7 Políticas de Crédito.....	33
6.7.1 O que é Crédito.....	34
6.7.2 O que é Inadimplência.....	34
6.8 Vantagens da Venda no Credenciário.....	34
6.9 Como conceder Crédito com Segurança.....	35
7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	37
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41

1 INTRODUÇÃO

O trabalho de conclusão do curso que se segue, abordou o funcionamento de uma empresa varejista do seguimento farmacista, relatando a sua caracterização no aspecto histórico e organizacional. Utilizando-se das ferramentas do planejamento estratégico, estabeleceu-se a sua visão, bem como a sua missão, para que os seus colaboradores pudessem incorporar de uma forma sintética o funcionamento do seu ambiente interno, e dessa forma estarem preparados para o enfrentamento dos atores e adversidades que compunham o ambiente externo.

Foi desenvolvido neste trabalho com base no aspecto financeiro mais agravante da organização. Este aspecto foi revelado no diagnóstico da análise SWOT. As diversas áreas da empresa tinham uma divisão com um nível de organização razoável, com funções definidas e cargos postos de forma a deixar claro a estrutura organizacional da empresa. No entanto, um aspecto grave identificado no estudo dos pontos fracos da análise SWOT, balizou a decisão no foco deste trabalho.

Identificado foi que a maior dificuldade da organização era a administração das contas a receber, constatou-se, com base em pesquisa dos dados da empresa, um alto índice de inadimplência que estava desequilibrando o fluxo de caixa e ameaçando a capacidade de liquidez das obrigações da empresa junto aos seus fornecedores. Dessa forma, com base na bibliografia pesquisada (administração financeira, capital de giro, concessão de crédito, risco e retorno, como conceder crédito com segurança, planejamento estratégico, etc.), traçou-se medidas pontuais para dirimir as causas desse efeito danoso a saúde da organização, foi nessa linha que se fundamentou a proposta de intervenção para atingir o objetivo.

CESEB - FACISA
BIBLIOTECA

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

2.1 Breve histórico

A FARMÁCIA MARIANA teve início no seguimento de vendas de produtos farmacêuticos em outubro de 2006.

Em 2006 o Senhor Rodival Silva de Souza e Irani Silva de Souza adquiriu a empresa FARMÁCIA ROMA, situada na Praça Castelo Branco 744, Centro, Itamaraju - BA.

No entanto o mesmo decidiu alterar o layout da empresa mudando o nome para FARMÁCIA MARIANA LTDA.

O empresário Rodival Silva de Souza já era sócio em outra farmácia, ao surgir essa oportunidade o mesmo vislumbrou que em função da localização e da carteira de clientes seria viável adquirir esta nova empresa do mesmo seguimento. Tendo em vista que a sua experiência nesta atividade poderia reverter em uma atividade lucrativa.

Hoje a empresa conta com grande mix de produtos que pode chegar a mais 10 mil itens, que são divididos entre perfumarias, ortopédico, linha especial de equipamentos de controle de diabetes, aparelho de pressão, variedade de medicamentos genéricos, similares, éticos, oficinas e produtos naturais entre outros e oferecem outros serviços como entrega em domicílio, afere-se pressão, teste glicose, aplica-se injeção e conta com um atendimento diferenciado e também credenciamento bancário.

2.2 Dados gerais da empresa

Nome de fantasia: Farmácia Mariana

Denominação Social: Farmácia Mariana LTDA.

Endereço: Praça Castelo Branco, 744 - Centro

CNPJ: 08.639.001/0001-92

Número de Colaboradores: 08 colaboradores e 02 sócios

Clientes: Sociedade em Geral

Natureza Jurídica: Comércio Varejista de Produtos Farmacêuticos

2.3 Missão

Promover o bem e a saúde de nossos clientes oferecendo serviços e produtos farmacêuticos de qualidade, buscando sempre a excelência no nosso atendimento para que os nossos clientes possam se sentir confiantes e satisfeitos daquilo que estão consumindo e que isso possa resultar em uma compensação justa para os nossos colaboradores e sócios.

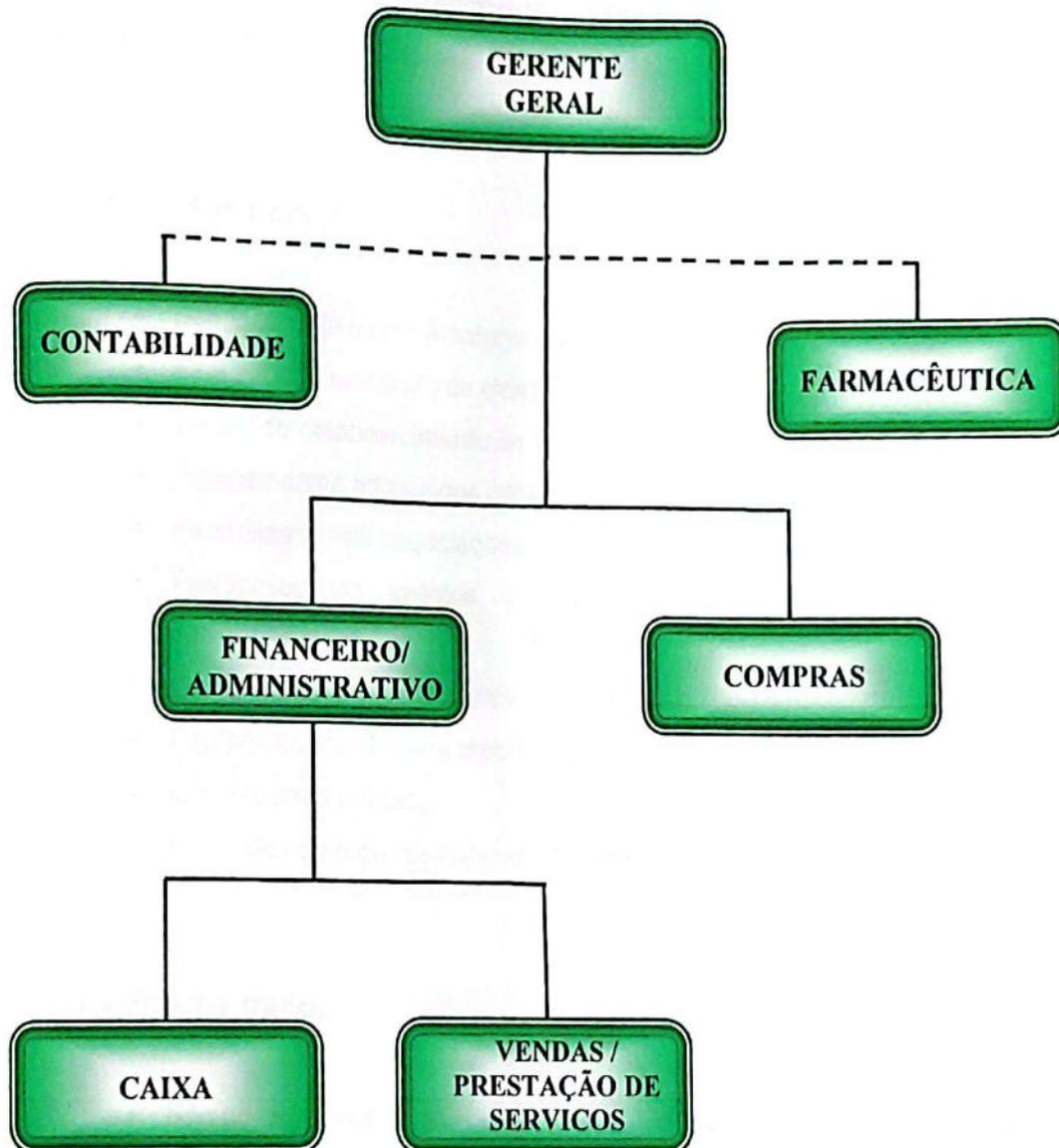
2.4 Visão

Não consta

2.5 Valores

Não consta

2.6 Organograma



3 DIAGNOSTICO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 Análise SWOT. (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).

3.1.1 Pontos Fortes

- Boa localização com ambiente físico agradável e bem estruturado;
- Está situada no centro da cidade (Praça Castelo Branco);
- *Layout* do estabelecimento de fácil visualização;
- Equipamentos adequados para o manuseio das tarefas;
- Flexibilidade nas negociações;
- Patrocínios de eventos culturais, esportivos e educacionais para sociedade local;
- Credibilidade e confiabilidade dos consumidores;
- Equipe capacitada para atendimento;
- Entrega em domicilio;
- Ponto de apoio do correspondente bancário.

3.1.2 Pontos fracos

- Não possui convênio com os laboratórios (Schering-Plough, Novartis, etc.);
- A empresa não investe em marketing de vendas;
- Falta de treinamento dos colaboradores;
- Não tem planejamento estratégico;
- Falta de departamentalização;
- Inadimplência alta.

3.1.3 Oportunidades

- Implantar a farmácia popular do Brasil;
- Fazer parceria com fortes marcas no mercado (Eurofarma, Aché, Merk Chap);
- Boa disponibilidade de crédito para financiamento do capital de giro da empresa;
- Vasto campo a ser explorado que possibilite o aumento do faturamento com relação aos convênios com empresas de Itamaraju que possui acima de 10 funcionários;
- Convênio com prefeitura, hospital, laboratórios e dentistas.

3.1.4 Ameaças

- Concorrentes competitivos em relação à maior prazo;
- Canal de vendas pela internet;
- Televendas;
- Canal de televisão através de 0800;
- Inadimplência crescente atingindo o capital de giro;

3.2 Descrições das Áreas

3.2.1 Área Gerencial

O Senhor Jonil Ferreira Carvalho, é o gerente financeiro. Ele é responsável pela contratação através de entrevista e análise do currículo, no qual são analisados o histórico profissional e características para o cargo a ser ocupado e a confiabilidade que este representará à empresa após informações colhidas em bancos de dados disponíveis. Também ele é responsável por todo o controle financeiro da empresa desde a movimentação de contas do banco e pagamentos de duplicatas a pagamentos de salários, elaboração de planilhas para o empregador,

Acompanhamento de desempenho das funções e atividades da equipe da empresa.

O Senhor Rodival gerente geral, é o responsável pelo Marketing da empresa. A empresa utiliza para propagar seus produtos e serviços, meios de comunicação, como o rádio e carro de som e meios visuais: internet e nas campanhas promocionais e fachadas da cidade.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o setor de compras é da responsabilidade do gerente de compras e vendas Sr. Wilian Pires dos Santos. Este faz cotações de preços em diversas empresas para escolher o produto de melhor preço e com a melhor logística. Também é responsável pelo setor de vendas, e entrega da mercadoria em domicilio, O Senhor Rodival realiza negociações com fornecedores os prazos e descontos da mercadoria adquirida nas empresas.

CESESER - FACISA
BIBLIOTECA

3.2.2 Área de Contábil

Encarregada por manter a empresa em ordem com os órgãos fiscais responsáveis. É nesta área que contabiliza os resultados e desempenho da empresa. Essa tarefa é de responsabilidade de uma empresa terceirizada.

3.2.3 Área Financeira

Esta área controla as despesas os custos e auxilia a contabilidade da empresa. O Senhor Jonil Ferreira e sua secretária Viviane de Oliveira Santos são os responsáveis por esta área juntamente a contabilidade que presta serviços como *Staff*. Os gastos passam por esta área, e através da mensuração das despesas, a empresa controla seus resultados. Estes resultados são passados ao proprietário que por sua vez analisa e direciona os investimentos para melhoria da empresa. Composta por uma equipe de três colaboradores: Jonil (gerente), Viviane (secretária), Fernando (cobrador) e Augusto Neto (cobrador). Jonil é o responsável para liberação de crédito o qual é feita avaliação cadastral dos clientes com consulta ao SPC (serviço de proteção ao crédito). Viviane é a responsável pela separação das notas para cobrança, as cobranças são feitas através de contato telefônico ou pessoalmente através dos cobradores.

3.2.4 Área de Vendas

Esta área é composta por dois colaboradores específicos, Wilian e o vendedor Luciano. No entanto, os demais colaboradores contribuem auxiliando as vendas para o alcance de bons resultados.

O vendedor de uma empresa é responsável pelo faturamento desta e por apresentar o produto e/ou serviço ao consumidor, bem como adquirir conhecimentos de seus anseios. Este deve proporcionar a satisfação e conquistar a fidelidade dos clientes por meio do acompanhamento dos serviços prestado e pela administração da pós-venda.

4 A PESQUISA

4.1 Escolha do Tema

Sabe-se que a continuidade da empresa depende de suas vendas e dos seus recebimentos e quando este controle não é feito traz dificuldade na gestão do negócio. Assim, foi escolhido como tema para este trabalho **“Recebimento uma necessidade de avaliação sistemática”**.

4.2 Problema

A empresa pesquisada apresenta critérios frágeis no momento da concessão do crédito e a não utilização de ferramentas tecnológica já existente na mesma.

4.3 OBJETIVOS

4.3.1 Objetivos Gerais

Pesquisar estratégia da gestão financeira e cria mecanismo a fim de minimizar a inadimplência.

4.3.2 Objetivos Específicos:

- Analisar o nível de inadimplência;
- Estudar a gestão financeira e suas aplicabilidades;
- Conhecer o planejamento estratégico e adaptando-as necessidades financeiras;
- Sugerir proposta de mudanças na gestão financeira.

4.4 JUSTIFICATIVA

O diagnóstico realizado na Farmácia Mariana identificou um percentual superior a 20% de inadimplência, diante disto verificou-se à necessidade de implantar medidas práticas para diminuir esse índice e melhorias nos resultados financeiros da empresa.

Neste propósito, a intervenção será direcionar medidas para minimizar o crescimento da inadimplência, organizar e direcionar as funções e responsabilidades da equipe de trabalho de forma que todas as rotinas e necessidades da empresa possam ser plenamente atendidas sem desgastes ou prejuízo de nenhum membro da equipe, aperfeiçoar as ações e funções dos procedimentos da Farmácia Mariana, de forma que a sua missão possa ser atingida em sua plenitude, utilizando como ferramenta o planejamento estratégico e com aplicação de conhecimentos novos e tecnológicos de pesquisa fundamentada que resultará em ganho de ambas as partes, tanto para empresa como para o acadêmico, pois terá a sua dificuldade nessa área minimizada.

Esse estudo será de grande valia para Farmácia Mariana, pois lhe proporcionará uma maior expansão no mercado farmacêutico, favorecendo-lhe grandes chances de liderança no ramo proposto.

4.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada de acordo com a taxionomia proposta por (Vergara 2004), utilizando dois critérios básicos:

Quanto aos fins: Pesquisa descritiva, pois vão descrever os setores das empresas, suas variáveis, e definindo a natureza da empresa, explicando seus fenômenos e sua forma de administração;

Quanto aos meios: Pesquisa Documental. Pois a pesquisa será realizada por meio de documento conservada pela empresa, como regulamentos, balancetes, buscando documentos de qualquer natureza que possam ajudar na realização da pesquisa.

4.6 EMPRESA ANALISADA

A empresa pesquisada é voltada para o ramo de farmácia e perfumaria. A farmácia Mariana iniciou suas atividades no ano 2006 pelos sócios Rodival Silva de Souza e Irani Silva de Sousa, está localizada na Praça Castelo Branco nº 774 no centro da cidade de Itamaraju BA.

Seus clientes são de classes: "A" alta; "B" média e "C" baixa; tendo a carteira mais ativa dos clientes que estão nas classes "B" e "C", com regularidade de compra. Estes clientes se estendem por toda zona urbana (centro e bairros da periferia) bem como em uma quantidade menor na zona rural da cidade Itamaraju. Além das pessoas físicas a empresa atende a várias empresas na cidade como: hospitais, consultórios médicos, laboratórios, consultórios dentários e consumidores em geral de forma personalizada.

A organização alvo da pesquisa enfrenta concorrência, não somente das empresas do mesmo ramo, mas também dos supermercados de pequeno porte situado nos bairros, e de outras empresas situadas nas cidades vizinhas que oferecem produtos como fraldas, anador, dorflex, dipirona, biotônico, emusão scott, doril, etc., chegando atingir 10% do faturamento de uma farmácia.

A empresa tem como diferencial a grande diversidade e variedade de produtos com preços acessíveis, e buscando sempre a excelência no nosso atendimento para que os nossos clientes possam se sentir confiantes e satisfeitos naquilo que estão consumindo.

Doravante a farmácia Mariana conta com oito funcionários, sendo duas mulheres e seis homens. Dois destes colaboradores são sócios, dois do setor administrativo, três balconistas e um cobrador. A Organização conta com um sistema de informação elaborado para o ramo de farmácia, que está funcionando a cinco meses, desenvolvido por analista voltado só para ramo de farmácia.



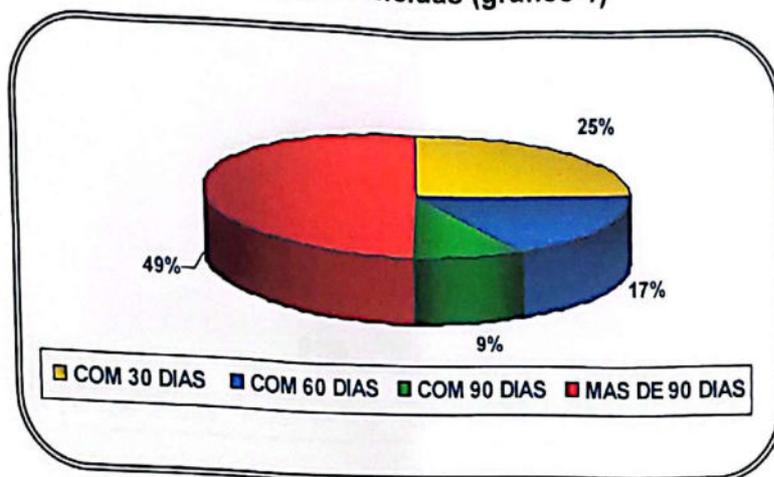
Anteriormente todas as vendas a prazo eram feitas manualmente, a contabilização das notas das vendas citadas eram feita de forma muito empírica, e com uso de métodos que causavam muita demora e conseqüentemente falha no processo, principalmente nos horários de pico e de sazonalidade.

Com a aquisição do aplicativo para gerenciamento das informações da empresa houve uma otimização das rotinas administrativas, nas vendas e nos recebimentos.

Desta formas os possíveis erros das rotinas anteriores, foram reduzidos a níveis insignificantes. Assim o controle das contas a receber se tornaram mais eficientes permitindo, uma atenção mais cuidadosa com relação à inadimplência.

Hoje a empresa conta com grande mix de produtos que pode chegar a mais 10 mil itens, subdivididos entre: perfumarias, ortopédico, linha especial de equipamentos de controle de diabetes, variedade de medicamentos genéricos, similares, éticos, oficinas e produtos naturais entre outros. Oferece também serviços como entrega em domicílio, afere-se pressão, teste de glicose, aplica-se injeção e conta com um credenciamento bancário.

Notas Vencidas (gráfico 1)

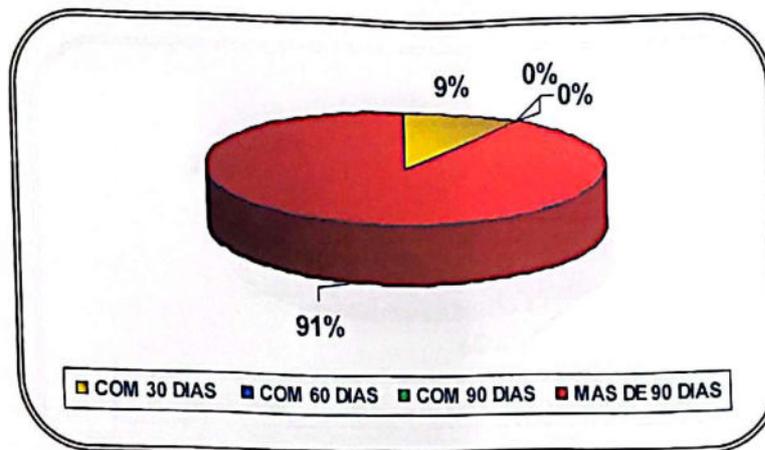


O gráfico 1 representa contas vencidas da empresa em análise, os percentuais evidenciam que quase a metade das promissórias vencidas desta empresa, que representa 49%, está em atraso superior a 90 dias, isto revela um dado preocupante tendo em vista que a cobrança de um débito tem mais resultado no recebimento quando este tem um tempo de vencimento menor. Os 25% de promissórias vencidas com atraso de até 30 dias, deve ter uma atenção redobrada por parte da área de cobrança da empresa para que esta não aumente a faixa crítica de atraso comentada anteriormente.

Segue abaixo uma descrição dos documentos vencidos representadas no gráfico 1.

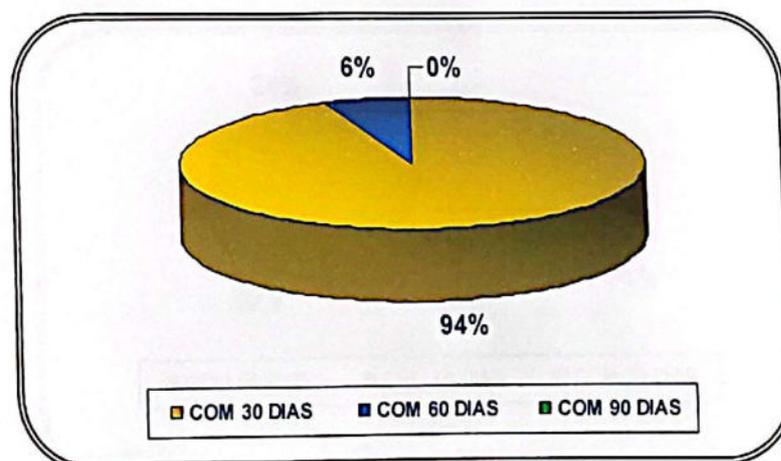
- Promissórias vencidas com 30 dias – Representado no Gráfico 25%;
- Promissórias vencidas com 60 dias – Representado no Gráfico 17%;
- Promissórias vencidas com 90 dias – Representado no Gráfico 9%;
- Promissórias vencidas com mais de 90 dias – Representado no Gráfico 49%.

Cheques Vencidos (gráfico 2)



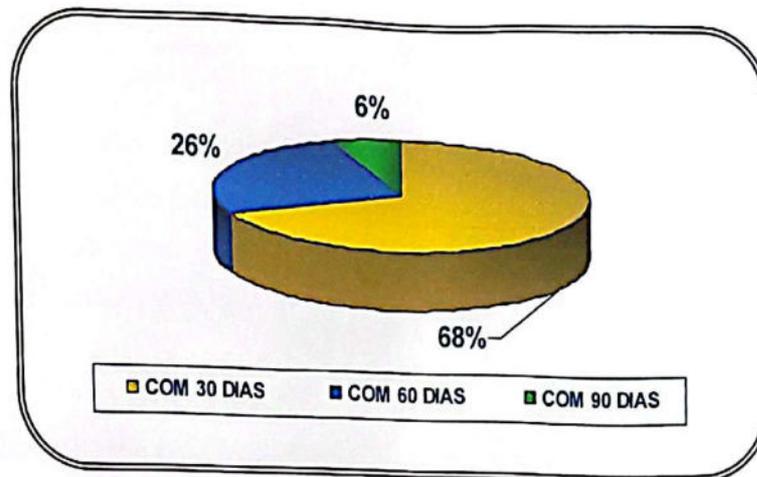
No gráfico 2 representa os Cheques Vencidos, com 9% dos Cheques Vencidos estão em atraso superior a 30 dias que chega no máximo até 40 dias, e os 91% são aqueles que já ultrapassaram mais de 1 ano em atraso, tendo uma intervenção muito grande nas contas a receber da empresa.

Notas a Vencer (gráfico 3)



O gráfico 3 representa as Notas a Vencer no período de 30 dias que representam 94% e destas que iram vencer 6% são as Notas que tem vencimento acima de 60 dias.

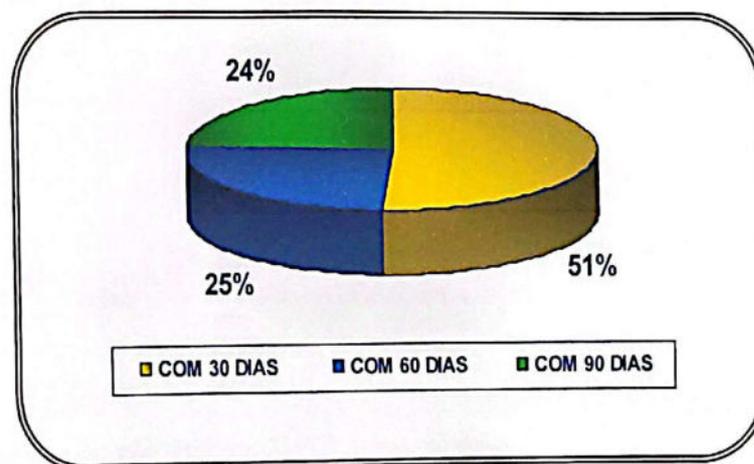
Cheques a Vencer (gráfico 4)



O gráfico 4 refere-se a nova forma de pagamento da empresa para minimizar a inadimplência, que são Cheques Pré-datados para 30, 60 e 90 dias.

Para utilização da nova forma de pagamento basta o cliente fazer uma compra acima de R\$ 80,00 (oitenta reais).

Cartão de Crédito a Vencer (gráfico 5)



Neste gráfico podemos observar a melhor forma de pagamento para evitar a inadimplência e o custo e benefício dos Cartões de Créditos.

O Cartão de Crédito não atrasa o depósito na conta da empresa e o também a empresa pode antecipar a data e os valores com a administradora dos Cartões fazendo então uma negociação nas taxas de juros do mesmo.

5 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

5.1 Administração Financeira

O projeto de trabalho de conclusão do curso torna-se importante, porque compete ao aluno colocar em prática todas as teorias aprendidas durante o curso. O trabalho de conclusão do curso é baseado no estágio supervisionado, onde, é possível observar os setores fracos da empresa e propor soluções.

A pesquisa a respeito da avaliação dos recebíveis da Farmácia Mariana, tem por objetivo: a importância de manter o controle financeiro para que os investimentos possam ser maximizados e o empreendimento lucrativo.

Para tanto, tornou-se necessário a busca de autores que apontem a direção para planejar e controlar as contas a receber, como sendo abordado sobre o planejamento estratégico que é de fundamental importância para o funcionamento de uma empresa e de seu setor financeiro.

Para GITMAN (1997, p.06):

Um entendimento das teorias, [...] irá familiarizar as atividades do administrador financeiro e suas decisões [...]. Embora o enfoque desta obra esteja dirigido à empresa, organizações públicas, e outros sem fins lucrativos. É importante observar que os princípios para a tomada de decisão aqui apresentado podem também ser aplicado a decisões de finanças pessoais.

5.2 Capital de Giro

O capital de giro é o recurso que a empresa dispõe para aplicação, e pode ser transformado em dinheiro vivo, que retornará para o caixa da empresa. Segundo Sanvicente (1997, p.121), "os ativos correntes constitui o capital da empresa, que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um círculo de operações".

A importância do capital de giro se dá por meio da transformação do valor inicial, de modo que, quando o capital retornar ao "estado de dinheiro" ao completar o ciclo operacional, deverá estar maior que o valor inicial. Tirando assim, uma análise concreta da relação com a empresa, com a rotatividade do ciclo financeiro que envolve a obtenção de matéria-prima, produção e venda de produtos.

Hoji (2003, p.109) sustenta a seguinte definição:

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiros) incorridos durante o ciclo operacional e obter lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço.

5.3 Concessão de crédito

A organização utiliza o crédito próprio para o financiamento das contas a receber, no intuito de aumentar as vendas e com diferencial para largar na frente dos concorrentes. "Na economia moderna a utilização do crédito tanto como método de venda e pagamento quanto sob a forma de arma de concorrência entre empresas é um dos mecanismos mais corriqueiros" Sanvicente (1997, p. 151).

O fornecimento de crédito próprio deixa transparecer a intenção da empresa torna-se mais competitiva diante das outras organizações do mesmo ramo de atividade.

De acordo com Sanvicente (1997, p.157):

Os parâmetros para as decisões de aceitação ou rejeição de clientes assumem a forma de padrões rígidos ou liberais [...] a concessão de crédito reflete a atividade da empresa quanto ao risco que está disposto a assumir [...]. Tende também a ser afetado pelo estágio do ciclo econômico que esteja sendo atravessado e pela concorrência enfrentada.

É importante lembrar que a concessão de crédito está ligada a política de cobrança. Os valores dos encargos de cobrança não devem ultrapassar o valor a ser cobrado, mesmo que este cliente ofereça risco no negócio. É necessário dispensar ou abrir mão dos recursos que a empresa disponibiliza na cobrança, para não perder o capital já investido.

Sanvicente (1997) afirma que se adotando e aplicando uma política muito rígida na cobrança não afeta apenas as vendas, mas também as vendas futuras. Deve-se preocupar com a pós-venda porque a empresa precisa contar com o cliente ativo. Se adotarmos por ter uma taxa de cobrança muito alta o cliente se distanciará.

5.4 Risco e Retorno

Segundo Gitman (1997, p.202) "O risco em seu sentido fundamental, pode ser definido como a possibilidade de prejuízo financeiro". Ao conceder um crédito para um cliente a empresa corre o risco de não receber o valor devido, provavelmente sofrerá danos e prejuízos, e conseqüentemente os riscos se tornarão visíveis e a empresa terá um desfalque nas vendas e aumentará o seu prejuízo.

A empresa quando abre o seu crediário para o público, já tem uma fórmula pré-estabelecida de critério pelo setor financeiro, o solicitante do crédito terá ou não o seu crédito aprovado. Dependerá da análise financeira feita nos órgãos responsáveis de proteção ao crédito.

Gitman (1997, p. 696) afirma que:

A forma da liberação do crédito de uma empresa tem a finalidade de optar se é viável ou não a aprovação deste crédito para um determinado cliente. Se for aprovado, é estipulado um limite quantitativo a ser imposto. Sendo aprovado o crédito, os resultados das vendas serão contabilizados na contas a receber, e este será monitorado pelo setor financeiro, pela política de cobrança, a política de crédito e a seleção de crédito.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6.1 O Princípio do Planejamento Estratégico

É de fundamental importância para qualquer organização que deseja permanecer de portas abertas no atual cenário globalizado e competitivo, possuir mecanismo que leva a minimizar os danos provocado pelos efeitos do mercado extremamente competitivo, fruto de uma economia globalizada, dessa forma a organização precisa observar três critérios básicos: organização, direção e controle.

Para melhor controle nas áreas da empresa Oliveira (2004. pg.37) ressalta que "o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar algumas princípios para que os resultados de suas operacionalizações sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios no geral é específico".

O planejamento estratégico apresenta quatro princípios gerais, que são:

a) O princípio da contribuição aos objetivos e, nesse aspecto, o planejamento deve, sempre, visar aos objetivos máximos da empresa. No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem das outras (organização, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento "do que e como vai ser feito" aparecer na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

c) O princípio da maior penetração e abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.;

d) O princípio da maior eficiência, eficácia. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia.

Eficiência é:

- Fazer as coisas de maneira adequada;
- Resolver problemas;
- Salvaguardar os recursos aplicados;
- Cumprir seu dever; e.
- Reduzir os custos.

Eficácia é:

- Fazer as coisas certas;
- Produzir alternativas criativas;
- Maximizar a utilização de recursos;
- Obter resultados; e.
- Aumentar o lucro.

(OLIVEIRA 2004, p. 37)

6.2 O Desafio da Administração Estratégica

Segundo HITT *et al* (2002), os obstáculos para atingir competitividade estratégica e medir retornos superiores a médios representam um grande desafio, não somente para grandes empresas, como também para as de pequeno porte, como o estabelecimento varejista local de vendas de produtos. Está claro que o desempenho de determinadas empresas mais do que ultrapassa as fronteiras do desafio à administração estratégica. No final dos anos 90, inúmeras companhias exibiram um desempenho extraordinário, exemplo, Dell, AOL, EMC, é evidente que o desempenho de determinadas empresas ultrapassou as fronteiras do desafio à Administração Estratégica elevando as suas ações mais 10 mil por cento duramente esta década [...] é interessante notar que, em 1999, a Microsoft devido a seus planos estratégicos conseguiu tornar-se a primeira empresa a ultrapassar a marca dos 500 bilhões de dólares em termos de valor de mercado. Conseguindo atingir a nona maior economia do mundo em arrecadação.

Devido o rigor da competição nos negócios e dos desafios à administração estratégica só ficaram de pé 16 das 100 maiores empresas dos Estados Unidos.

Além disso, em anos recentes foram solicitados pedidos de falências que chegaram a atingir 44.367 empresas nos Estados Unidos. Por não ter um planejamento estratégico eficiente para assegurar a sua empresa de portas abertas por muito tempo, devido o alto nível de competição entre as empresas que injetar dinheiro pesado em suas organizações para ultrapassar os seus concorrentes.

É interessante observar que em pesquisas revisadas o presidente executivo (CEOs) não classificava "A obtenção de lucros intensos e constantes" [...] mas sim uma estratégia forte e adequadamente formulada, e o ponto principal é capaz de provocar mudanças e levá-la a ser reconhecida e respeitada de todos posteriormente. Esse critério era seguido da maximização da satisfação do cliente, da fidelidade, e a liderança comercial e qualidade dos produtos e serviços, depois então é que surgia a preocupação com lucros constantes.

Ser empreendedor é pôr em prática tudo aquilo que um dia pensou como negócio, mas não planejar e não traçar metas leva a empresa a conseqüentes erros futuros e principalmente aqueles empreendedores que atropelam o planejamento estratégico e querem um retorno mais rápido do seu capital podem levar sua empresa à falência é dessa forma que acontece em muitas empresas que decretam falência antes mesmo de completarem os cinco anos de vida.

6.2.1 Processos da Administração Estratégica

Segundo HITT *et al* (2002), através de suas próprias ações as empresas buscam competitividade estratégica e retornos acima da média estabelecida por cada empresa. Essa competitividade só será alcançada quando a empresa vier a desempenhar e a empreender quando programar uma estratégia capaz de gerar valor. Os retornos acima da média.

No cenário competitivo do século XXI, no qual a natureza fundamental da concorrência vem se modificando. Esse cenário desafia os responsáveis pelas decisões estratégicas adotar a natureza globalizada, onde a empresa aprenderá a concorrer em ambientes de nível turbulentos e caóticos, que geram desordem e grande incerteza. A globalização das empresas e de seus mercados, as rápidas mudanças tecnológicas são as duas realidades básicas que geram um cenário competitivo do século XXI. Devido a mudanças no cenário globalizado obriga a adequar os padrões de desempenho que a empresa terá de alcançar ou superar para que possa ser estrategicamente competitiva com as mudanças do cenário atual.

6.3 O Poder de Barganha dos Compradores

As empresas tentam aumentar o retorno da capital investido. Os compradores (cliente de uma indústria ou empresa) desejam adquirir produtos ao menor preço possível, pelo qual a indústria auferir a menor taxa aceitável de retorno sobre o capital investido. A fim de reduzir os custos, os compradores tentam negociar a obtenção de melhor qualidade, melhores preços reduzidos.

O cliente (grupo de compradores) é considerado poderoso se:

- Uma grande parte da produção;
- Se o produto adquirido responder uma parcela significativa dos custos do comprador;
- Se o comprador tiver a possibilidade de mudar marca reduzir o custo;
- Se o consumidor decidir mudar de marca de um determinado produto, por não confiar na qualidade daquele produto.

A outra empresa similar ou genérica vai mudar a forma de produzir para atingir a satisfação do seu consumidor final.

O comprador é peça fundamental do quebra-cabeça em unir negociação. Ele é o que tem poder de competir com a indústria, fazendo-a repensar em seu preço podendo até baixar, negociar uma qualidade exclusiva ou a ter que agregar valor pagando um pouco a mais, buscando mais competição entre os seus concorrentes (Porter, 2004).

Diante de muitos compradores, o que consegue um poder de barganha são as grandes varejistas que compram em grandes quantidades, por isso podem escolher até outro fabricante, forçando um determinado fornecedor baixar o custo de uma mercadoria até chegar ao valor desejado pelo consumidor.

6.4 Ameaças de Produtos Substituídos

Todas as organizações estão em constante modificações e cada vez mais em evolução, por causa da concorrência, ou até por causa dos aperfeiçoamentos tecnológicos dos meios de produção/comercialização. Assumindo este novo

mercado de produtos substituto é aquecido. As organizações precisam ter um absoluto controle sobre o ciclo de vida de seus produtos, e têm que ficarem atentos às possíveis mudanças de mercados futuros.

Todo produto tem a sua vida útil "maturidade" e cada vez mais as industria lançaram nos produto para aguçar a curiosidade do seu cliente alvo , para que este cliente volte a consumir. Cabe a empresa planejar e descobrir e identificar as necessidades antes da concorrência e conseguir implantar os seus produtos.

Segundo HITT *et al* (...), os produtos substituídos são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções semelhantes [...].

Os produtos Genéricos são grandes ameaças para as empresas ou "marcas" registradas, se o consumidor começar substituir seus medicamentos éticos pelos genéricos visando qualidade e preço melhor, reduzirá o grande aumento de preços abusivos e a comercialização dos preços de medicamentos será mais justa ao seu consumidor final.

6.5 O Conceito de Crédito

Segundo Aurélio (p.495), temos: Crédito [do lat. *Creditus*] s.m. 1. Segurança de que alguma coisa é verdadeira; confiança; suas afirmações merecem crédito. 2. Boa reputação, boa fama.

Espira confiança, a pessoa que cumpre os seus compromissos. A palavra crédito significa confiança entre duas ou mais pessoas. O crédito é a garantia de confiança ou "troca de mercadoria/serviço" na falta do dinheiro o crédito é representado de forma concreta pela moeda corrente.

Quanto mais informação a empresa conseguir do solicitante do credito mais garantia de receber ela terá, por exemplo: endereço; CPF; RG; comprovante de renda;

histórico de compras em outras lojas; se tem registro nos serviços de restrição ao crédito SPC "serviço de proteção ao crédito"; capacidade de pagamento do frente ao crédito solicitado "bem ou fiador".

6.6 Obtenções de Crédito

Segundo Del Guercio (2006 Apud, Mazeto, 2006, p. 9), a preocupação é única quando o assunto é dinheiro, tanto para fornecedores de crédito quanto para tomadores.

O fornecedor procura clientes ideais, que ofereçam garantias e pague suas contas sem utilização de instrumento de pressão para recuperar o crédito, e o tomador por sua vez, busca o crédito rápido e da forma mais conveniente. E para que a utilização do crédito seja eficaz é utilizado o contrato de crédito.

Segundo BONATTO (2006, Apud, Mazeto, 2006, p. 9), afirma que as instituições não têm uma cultura de crédito consolidada, o que se traduz em empréstimo ou vendas a prazo mal concedidas e por consequência elevado índices de inadimplência por partes dos tomadores. No seu parecer isso acontece porque até 1994 não havia incentivos para que fossem criadas políticas de créditos realmente eficientes visando regulamentar a concessão de crédito no Brasil. A correção inflacionária permitia que os prejuízos com inadimplência fossem facilmente recuperados através da remarcação de preços. O foco da instituição era simplesmente vender, realizar seus estoques esquecendo dar a devida atenção ao processo de deferimento dos empréstimos e de sua posterior cobrança.

6.7 Políticas de Crédito

Estas são as formas de venda a prazo no mercado atual.

- Venda com cheque pré-datado;
- Venda com cartão de crédito;
- Venda no crediário;
- Venda através de financeiras.

6.7.1 O que é o Crédito

É quando a empresa disponibiliza um determinado valor em dinheiro "produtos" para ser consumido pelo cliente com datas fixas para a devolução como nos "cartões de credito"

6.7.2 O que é Inadimplência

É quando o consumidor ou uma empresa deixa de quitar ou cumprir com as datas dos contratos "nota promissória ou boletos" junto a instituição financeira onde adquiriu um bem durável, ou uma prestação de serviço, devidamente executados. Sobre a inadimplência, GITMAN (1997, p. 757) "se a empresa não conseguir obter um retorno que seja maior que seu custo de capital aplicado, isso pode ser interpretada como inadimplência".

6.8 Vantagens da Venda no Crediário

A Câmara de Dirigentes Lojistas de Itamaraju - CDL (2007, p 23) orienta aos seus associados que o crediário pode ser considerado:

O carnê do crediário sempre foi um agente da fidelização, isso muitos anos antes desta palavra virar moda. O carnê que o lojista entrega ao cliente confiando no seu pagamento é, ao mesmo tempo, um passaporte para que esse cliente, no mês seguinte, volte á loja e, quem sabe, se interesse por mais alguma mercadoria. Por isso que grandes redes de varejo, com presença nas principais cidades do país, nunca abriram mão dos carnês de crediários e muito menos das filas de consumidores para pagar as prestações nas lojas, isso por que, para eles, o sucesso do negócio está diretamente ligado á presença física dos consumidores nos pontos de vendas, todos os meses.

6.9 Como Conceder Crédito com Segurança

Segundo GITMAN (1997), o analista financeiro com a finalidade de minimizar o risco das vendas a prazo, freqüentemente utilizam-se para orientar suas análises, os "5Cs" do crédito; Caráter, Capacidade, Capital, Colateral, Condições.

- Caráter – representa o histórico de pagamento dos compromissos financeiros e contratuais;
- Capacidade – representa o potencial financeiro para honrar os compromissos; Normalmente, são analisados os dados relativos à renda, no caso das pessoas físicas e os Índices de liquidez e endividamento, no caso das pessoas jurídicas;
- Capital – representa a solidez patrimonial normalmente, é analisado o patrimônio pessoal, no caso de pessoa física e o Índice de endividamento, no caso das pessoas jurídicas;
- Colaterais – representa garantias adicionais oferecidas pelo adquirente para atendimento das demandas da empresa que concederá o crédito. Devem ser aplicados nos colaterais os mesmo procedimentos de avaliação de créditos empregados no caso do solicitante;
- Condição – representa as condições econômicas vigentes e as características individuais.

Segundo: CARVALHO. Existem algumas sugestões que visam minimizar a inadimplência na empresa. Dar-se preferência ao pagamento avista ou com cartões de crédito.

Utilizar os primeiros dias do mês para colocar as datas do vencimento até o dia dez de cada mês para conciliar com o recebimento de cada cliente.

Venda à vista ou com cartão de crédito. Parece lógica esta dica, mas muitos empresários ainda acham que custa caro ter o contrato com as empresas de cartão de crédito. Realmente não é barato, mas se a sua inadimplência está acima dos 5% já compensa ter essa forma de pagamento e evitar os cheques pré-datados. E em cartão de crédito aprovado não há risco de inadimplência e sempre é possível negociar taxas menores com as administradoras.

Associar as organizações crédito consulte o Serviço de Proteção ao Crédito - SPC e a Serasa. Evite vender para clientes que já estão inadimplentes em outras empresas.

Toda venda parcelada deve ser acompanhada de um contrato e nunca se esqueça da emissão da nota fiscal. Serão documentos necessários para uma posterior cobrança judicial ou protesto, em caso de inadimplência.

Não se esqueça do bom atendimento. Tanto na hora de vender quanto na hora de cobrar.

Aproveite o cadastro de seus clientes para manter uma comunicação constante. Cliente lembrado paga a empresa antes.

7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Norteia-se pela pesquisa realizada que a situação da empresa no momento encontra-se sem planejamento estratégico, especialmente no que diz respeito ao controle e organização das contas a receber, visto a observar os gráficos 1 e 2 (pg.22).

De acordo com Oliveira (2004. pag.37) "o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar algumas princípios para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados. Podem-se separar esses princípios no geral e específico".

Propõe-se que a empresa passe a construir o planejamento estratégico, com atenção especial a dificuldade mais evidente, conforme relata os gráficos citados e neste propósito estabelece que a empresa deve nortear seus rumos com a seguinte visão: Ser a melhor empresa em liderança no mercado de produtos farmacêuticos na cidade de Itamaraju – BA. Sempre "observando esses valores: Ética; compromisso; dedicação; cumplicidade organizacional".

Propõe-se à empresa uma elaboração e implantação de um planejamento estratégico adaptado a realidade financeira da organização. Neste intuito as ações do planejamento deverá estabelecer mecanismos que possibilite diminuir o alto índice de inadimplência registrado na empresa foco deste estudo, observa-se que esta organização vem de uma cultura empírica e amadora na política de concessão do crédito, cadastrando os clientes para as venda a prazo de uma forma incipiente e sem critérios claros que possibilite uma segurança no recebimento daquilo que foi vendido. A estrutura de cadastramento era feita pelos vendedores da empresa que na maioria dos casos não exigia documentos pessoais nem mesmos dados que verificasse a capacidade de pagamento do cliente, os cadastros careciam de informações dos serviços de restrição ao crédito, de referências comerciais e de endereços que, após o vencimento do débito, pudesse ser feita uma cobrança. Desta forma, recomenda-se a organização um fluxograma de reestruturação do crediário da empresa.

CESEB - FACISA
BIBLIOTECA

Política de crédito: inicialmente notou-se a necessidade de treinamento e conscientização da equipe da organização de forma que estes compreendessem que a atitude deles neste sentido deveria ser mudada, pois, caso contrário a empresa correria sérios riscos de liquidez no curto prazo e conseqüentemente isso atingiria a capacidade desta organização de pagamento dos seus compromissos, inclusive da remuneração dos próprios funcionários. Sugere-se um treinamento com intuito de demonstrar para a equipe da organização que ela é responsável pela carteira de crédito da empresa e sendo assim, somente esta equipe poderia reverter este quadro. Este trabalho de esclarecimento deverá ser realizado através de reuniões onde exemplos que não deveria se repetir seriam mostrados como também modelos a serem seguidos. O objetivo desta capacitação é aperfeiçoar e preparar a equipe para mudar os paradigmas existentes na cultura de vendas a prazo da organização e deixá-los aptos a vencer as dificuldades que porventura acontecessem.

Crítérios nas compras dos clientes e abertura de cadastro: todos os clientes a partir de uma data a ser definida, para efetuar compras a prazo através do crediário próprio, deverá fazer um cadastro básico e estes precisariam apresentar para construção deste cadastro: a) documentos de identificação; b) responder as perguntas que possibilite obter informações sobre a sua vida pessoal, profissional e comercial; c) estabelecer limite de compra tomando como base a remuneração do cliente; d) solicitar ao cliente a permissão para efetuar consultas nos serviços de proteção ao crédito, informando ao mesmo que este ficará impedido de concluir o cadastro se houver alguma restrição.

Paralelo a isso deverá ocorrer um programa de recadastramento de todos os clientes já existentes na empresa, esta tarefa será feita paulatinamente e com muito cuidado para não causar uma imagem negativa do cliente para com a empresa, tendo em vista que perguntas sobre a sua vida pessoal e profissional deverão que ser feitas, fato que não ocorria no passado no cadastramento dos clientes.

BONATTO (2006, apud, Mazeto, 2006, p. 9), afirma que as instituições não têm uma cultura de crédito consolidada, o que se traduz em empréstimo ou vendas á prazo

CESERP - P.A. S.A.
BIBLIOTECA

mal concedidas e por consequência elevado índices de inadimplência por partes dos tomadores.

Política de cobrança: instituir de forma organizada um sistema de cobrança na empresa, mantendo uma periodicidade nesta ação utilizando os seguintes métodos na execução da cobrança: a) atraso de 11 a 20 dias cobrança através de telefonemas; b) atraso de 21 a 30 dias, cobrança através de carta aviso; c) atraso de 31 dias em diante, cobrança através de visitas do representante da empresa nos endereços do cadastro d) persistindo a inadimplência na cobrança citada no último item deverá ser enviada uma notificação extrajudicial de cobrança informando a possível restrição de seu nome caso este não efetue o pagamento de seu débito.

Adequação de prazo e novas formas de pagamento: incrementar, incentivar, valorizar e divulgar de forma ostensiva a venda a prazo através dos cartões de crédito e débito, dentro deste propósito a empresa deverá renovar os convênios com as principais administradoras de cartão, buscando junto a estas condições que permitam aos usuários dos cartões, pagamento com prazos maiores que os praticados pelo crediário próprio, o objetivo desta ação é aumentar o percentual de vendas com cartão, oferecendo aos usuários dos cartões de crédito e débito, facilidades como: descontos e prazos de pagamento até 04 vezes sem juros nas compras. Esta sugestão é de grande importância como uma alternativa a ser implantada na totalidade das vendas da empresa, a direção da empresa deverá ser flexível e está consciente de que o aumento significativo de suas vendas através do cartão vai exigir um árduo trabalho e que somente a longo prazo isto poderá efetivar-se definitivamente, no entanto, as medidas disciplinadoras adotadas nas sugestões anteriores poderá despertar na clientela dessa organização uma mudança de atitude nas suas compras, pois é sabido que a maioria dos clientes do mercado itamarajuense possui algum tipo de cartão para compras.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal deste estudo foi criar um diagnóstico empresarial da Farmácia Marina e a partir dos 5 C,s do crédito de GITMAN 1997, junto com um planejamento estratégico. Com aplicabilidade dos 5C,s do crédito e junto com planejamento estratégico foi possível fazer uma análise do atual situação comercial onde se encontra a farmácia mariana chegando atingir 22% de inadimplência

Chegado ao término desta pesquisa, onde foi aplicado um grande esforço no sentido de fazer uma análise criteriosa da empresa Farmácia Mariana, usando as ferramentas que a administração coloca a disposição para desenvolveu-se um planejamento focado na maior dificuldade encontrada na organização, a avaliação foi calçada na base bibliográfica e no aprendizado colhido no curso que permitiu identificar o sério problema que a citada empresa enfrenta no que diz respeito à administração das suas contas a receber, gerando um alto índice de inadimplência. O trabalho recomenda uma gama de alternativas e caminhos que colocados em prática certamente encaminhará esta empresa para um rumo seguro, bem como, um equilíbrio no fluxo de caixa possibilitando investimentos e crescimento,

Certifica-se que a disciplina aplicada nas rotinas que envolvem a venda a prazo no crediário próprio e o incentivo no uso de cartões é o caminho sensato para que a empresa possa atender com qualidade sua clientela e trazer bons resultados para a sua estrutura financeira, acatando com fidelidade os preceitos de sua missão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Zenaide. **Dez leis para evitar a inadimplência na pequena empresa.** Disponível em [http://www.administradores.com.br/artigos/dez leis para evitar a inadimplencia na pequena empresa/23997/](http://www.administradores.com.br/artigos/dez_leis_para_evitar_a_inadimplencia_na_pequena_empresa/23997/) Acessado em 05 out. 2009 10:14
- GITMAN, Lawrence J. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1997.
- HITT, Michael, **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HOJI, Masakuzu. **Administração financeira: uma abordagem prática.** 4° Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAZETO, Denise Benedita. **Implementação da política de crédito em uma papelaria.** Disponível em <http://www.faculadexvdeagosto.edu.br> Acessado em 20 set. 2009 23:30
- MELLO, José Carlos Martins F. **Negociação baseada em estratégia: 2° Ed.** São Paulo: Atlas, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho R. **Planejamento estratégico: conceito metodologia práticas.** 20° Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira: 3° Ed.** São Paulo: Atlas, 1997.
- SUSSUMU, Ricardo. **Administração de crédito e cobrança.** Disponível em http://arquivos.unama.br/nead/gol/gol_adm_6mod/adm_creditos_cobrancas/pdf/aula_01.pdf Acessado em 06 out. 2009 00; 45
- VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisas em Administração.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.