



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE**

Modelo de Estudo de Caso para Ensino:

J.A. Bolsas

Janiele Freire Honorato da Silva

Natal/RN
04 de Junho de 2012

INTRODUÇÃO

A J.A. Bolsas têm um Mix de produtos diferenciados comercializados na loja que não eram encontrados no mercado da cidade.

A loja trabalhava com o pagamento a vista e acima de R\$ 100,00 (cem) parcelado em 3 (três) vezes no cartão ou na promissória por se tratar da loja ser localizada no interior, onde as pessoas tinham uma cultura de comprar mais por promissória do que a vista ou a cartão.

Após a loja ter um grande índice de inadimplência por causa das vendas por promissória que levavam mais de 50% do seu faturamento, as sócias tentavam enxergar uma solução, por medo de desistir do seu sonho.

Juliana, uma das proprietárias da loja se vê diante de um dilema: colocar os pés no chão e dar adeus a sociedade, deixando de lado a sua sócia, ou enfrentar as dificuldades para ao menos tentar aliviar esses índice de inadimplência da loja.

ANTECEDENTES E CONTEXTO

A EMPRESA

A J.A. Bolsas, criada em 2000, a partir do sonho de duas amigas. Juliana, funcionária a 5 anos da Caixa Econômica, sempre teve o sonho de ter seu próprio negócio. Formada em Economia e conhecedora no setor de vendas por ter feito há muito tempo atrás vários cursos de vendas no SENAC identifica no convite feito pela sua amiga Alana à oportunidade de ser uma empresária no ramo de vendas de bolsas.

Ao lado de Alana, ela começou a colocar em prática tudo que elas precisavam ter e saber para dar início a esse sonho, fez um empréstimo com a amiga e alugaram um local aonde iriam montar a loja: J.A. Bolsas.

Como Alana era formada em Marketing e tinha conhecimento de mercado e Juliana não iria poder se dedicar 100% a empresa por trabalhar no banco, então deixou que a amiga decidisse quais seriam as regras para o funcionamento da empresa.

A J.A. Bolsa foi constituída com o capital emprestado pelo banco, com este capital foi feita a compra das bolsas, aluguel de um ponto comercial e a contratação de uma colaboradora para atender os clientes. O que sobrou do dinheiro foi colocado numa poupança, a fim de ser utilizado em casos de emergência.

Quadro 1: Despesas

J.A. Bolsas		
Gastos Iniciais		
Empréstimo		R\$ 40.000,00
Aluguel do Ponto Comercial		R\$ 450,00/mensal
Funcionária	1	R\$ 700,00/mensal
Compras de bolsas	100	R\$ 6.000,00
Despesas Pré - Operacionais		R\$ 4.000,00
Sobra de Empréstimo / Poupança		R\$ 28.850,00

Alana ficava no caixa, a funcionária ficava nas vendas e Juliana ficava no gerenciamento da loja.

A J.A. Bolsas era composta de duas salas, uma maior onde ficava a loja em si com o caixa e a outra sala ficavam a parte de gerenciamento e estoque das mercadorias. A J.A. Bolsa vendia cerca de 200 bolsas ao mês. Por estar localizada em um bom ponto comercial a loja tinha uma movimentação elevada.

A POLÍTICA DE PAGAMENTO

Nos primeiros seis meses da abertura da J.A. Bolsas, no período de janeiro a junho de 2000, a loja praticava a política de pagamento da seguinte forma, a vista e acima de R\$ 100,00 em duas vezes no cartão. Mas como a procura da loja estava baixa, as sócias resolveram trabalhar no segundo semestre com uma nova política de pagamento, além de a vista e parcelado, também com promissórias, já que a cultura da cidade por se tratar de interior era de comprar por promissórias.

Com a mudança na forma de pagamento da J.A. Bolsas, a clientela começou a aumentar e com isso a crescer o faturamento da loja. Mais nem sempre toda venda quer dizer dinheiro no caixa no final do mês e foi isso que começou a acontecer com a J.A. Bolsas.

As sócias avaliavam a política de pagamento por promissória muito arriscada, pois não tinha nada juridicamente que as segurasse o recebimento dessas vendas a não ser a boa fé de quem estava comprando.

A QUESTÃO DA INADIMPLÊNCIA

A J.A Bolsas começou a vender com promissórias a partir de julho de 2000, no primeiro semestre com essa forma de pagamento, as vendas estavam crescendo e o índice de inadimplência era baixo em torno de 10% do valor das vendas por mês, mais no segundo semestre em janeiro de 2001 o índice de inadimplência só fez aumentar e subiu de 10% para 25%, e as vendas não conseguiam acompanhar os índices de inadimplência.

A J.A Bolsas no período de novembro de 2001 chegou a ter um índice de inadimplência de 60%, chegando a ser insustentável para a empresa, pois esse índice chegava a ser 50% do faturamento da loja, com isso as sócias começaram a atrasar o salário da vendedora e as contas fixas da loja, chegando quase a falência

POLITICAS DE PAGAMENTO				
	1º SEMESTRE 2000	2º SEMESTRE 2000	1º SEMESTRE 2001	2º SEMESTRE 2001
FORMA DE PAGAMENTO	Á Vista Ou 2x No Cartão	Á Vista, 2x No Cartão Ou Em Promissórias	Á Vista, 2x No Cartão Ou Em Promissórias	Á Vista, 2x No Cartão Ou Em Promissórias
INADIPLÊNCIA	Não Tinha Inadimplência	10% Do Valor Das Vendas Por Mês	25% Do Valor Das Vendas Por Mês	60% De Inadimplência Geral

O PROBLEMA

Diante dos problemas ocorridos na J.A. Bolsas, Juliana e Alana faziam o seguinte questionamento: Qual Teria sido a melhor politica de pagamento para implantar na empresa para que J.A. Bolsas não tivesse o índice de inadimplência tão grande chegando à falência?

NOTAS DE ENSINO

Resumo do Caso

Muitas pessoas tem o sonho de ter seu próprio negócio, poucas serão empreendedores de sucesso, essas dão início a empresas de pequeno porte sem terem idéia do tamanho do desafio, principalmente em relação ao planejamento de suas ações. Este caso descreve a situação real de uma empresa, a J.A Bolsas, criada a partir do sonho de duas amigas, que enfrentaram problemas por causa da falta de planejamento financeiro e suas consequências em relação aos clientes e seus impactos no faturamento. O relato é narrado por uma das socias, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia os problemas tentando ter uma visão empreendedora, mas sem planejar ações futuras. O presente caso mostra as suas reflexões sobre o rumo da empresa e a complexidade na administração de um negocio. Este caso relata uma situação real, iniciada no ano de 2000, em uma loja de bolsas. Para preservar a privacidade das proprietárias da loja, foram utilizados nomes fictícios para a empresa e para seus representantes. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira.

Palavras-chave: pequena empresa; planejamento; finanças.

Objetivos de Aprendizagem

Este caso mostra as principais dificuldades da administração de uma pequena empresa devido à falta de gestão no setor financeiro. Essas dificuldades são refletidas nos procedimentos de administração. Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Conhecimentos sobre as dificuldades de gerir uma pequena empresa; 2) Esclarecer e avaliar as consequências de um modelo empreendedor; 3) A necessidade de aplicação dos conceitos de administração financeira; 4) Capacidade de estabelecer relação entre teoria e prática.

Fontes dos Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada no ano de 2000, em uma Loja de Bolsas. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo realizada uma entrevista com a gestora. Para preservar a privacidade das sócias da loja, foram utilizados nomes fictícios para a loja e para suas proprietárias.

Sugestões para Discussão do Caso

Este caso pode ser lido em 15 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em administração financeira. Nota-se a importância da sequência dos passos: 1) explicação sobre planejamento financeiro de curto e médio prazo; 2) leitura individual; 3) discussão em grupos; 5) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para Discussão

1. Dê sua opinião sobre as formas de pagamento para os clientes da loja J.A. bolsas?
2. O quê as gestoras deveriam ter feito para modificar a sua forma de administração?
3. Depois que os problemas começaram a se agravar o que você faria para mudar a situação financeira da loja?
4. Como você percebe a influência da política financeira na sustentabilidade da J.A. Bolsas?

Análise do Caso

A discussão deste caso pode ser iniciada abordando o planejamento financeiro da empresa. É fundamental que seja avaliada a postura dessa decisão em relação a seus clientes e ao mercado. O que as sócias sabem sobre seu negócio? Qual o futuro deles? Que tipo de direcionamento deve ser aplicado? E a forma de pagamento será um ponto positivo?

Para aplicar o planejamento e inserir novas ideias é preciso ter coerência. Por isso, é importante levar em consideração o ambiente em que a empresa está inserida, seu porte e o mercado em que atua. Já que as proprietárias nunca trabalharam com esse tipo de ferramenta. O foco principal das ações devem ser os resultados, de preferência a curto prazo.

O mercado de vendas é um bom negócio, porém tem-se que observar o local onde ele está instalado, o público-alvo a se atingir, os concorrentes que estão dentro da área em que se pretende atuar e os preços praticados no local.

No caso J.A. Bolsas foram feitas toda uma pesquisa de mercado, porém o problema maior consistiu no sistema de pagamento dos clientes da loja, que ao longo do tempo tornou-se inviável para aquele tipo de produto a ser vendido.

A pesquisa de mercado realizada foi um sucesso, quanto ao local, o tipo de produto, o público alvo, porém a falta de planejamento financeiro das sócias não foi suficiente. Pode-se destacar a importância da elaboração de um plano de Negócios, para se ter certeza que aquela “excelente ideia que você teve” é realmente viável.

Uma boa análise financeira de viabilidade leva em conta o custo de oportunidade, ou seja, as sócias entraram com um capital emprestado e deste capital sobrou uma reserva que não conseguiu salvar a organização. Somente a ideia de inovação muitas vezes não é suficiente. Hoje a moeda mais valorizada no mercado é a informação. O diálogo com pessoas que atuam na área em que você pretende atuar é totalmente indispensável.

Para manter ou aumentar a fatia de mercado (Porter, 1989) de uma empresa uma ação é obrigatória, ela se chama planejamento. Em qualquer momento em que esteja a empresa, no seu início ou já operacionalizando, planejamento é fundamental para que se tenha um rumo em direção aos objetivos que se pretende atingir. Na área financeira temos que nos utilizar de controles financeiros para que possamos tomar decisões calculadas em números provindos das operações organizacionais. Uma boa gestão financeira é tão ou mais importante que a gestão das outras áreas funcionais, pois o financeiro é o coração da empresa, se não cuidar bem ele para e a empresa morre. A causa de, em média, 60% das empresas fecharem as portas com menos de cinco anos de funcionamento é, basicamente, por falta de controle em suas finanças (SEBRAE, 2010).

Muito cuidado com empréstimos e financiamentos. Existem diversas linhas de empréstimos e financiamentos disponibilizados por diversas instituições, desde bancos de todos os portes, passando por empresas que realizam empréstimo pessoal, até bancos que atuam com microcrédito. Então, qual o melhor? Depende da necessidade e potencial de negociação da empresa.

No caso da J.A. Bolsas o empréstimo foi realizado com o objetivo de arcar com as despesas pré-operacionais de abertura da loja e para ter um capital de giro inicial, (Gitman 2002), a empresa pode investir capital próprio ou de terceiros para bancar sua necessidade de capital de giro. Porém, para pagar contas no curto prazo, pegar empréstimo pode sair caro demais devido às taxas de juros praticadas no mercado, devendo o gestor procurar obter taxas de juros inferiores ao retorno das aplicações para que possa ocorrer alavancagem financeira. Uma empresa que financia sua necessidade de capital de giro com seu próprio capital de giro indica que suas operações estão indo bem, pois está pagando suas operações diárias sem a necessidade de captar dinheiro, evitando custos de capital próprio ou de terceiros (Assaf Neto, 2002).

O capital de giro é imprescindível neste momento de abertura da empresa, portanto, toda empresa que queira se manter no ramo de vendas um mercado dinâmico e competitivo que vivemos nos dias atuais, e que queira atingir seus objetivos de crescimento, deve estar freqüentemente de olho no financeiro, se utilizando de ferramentas de controle (Marion, 2009) e sempre observando o boletim diário de tesouraria. Estas e outras ferramentas e cuidados necessários fazem parte do dia-a-dia daqueles que entendem a importância do financeiro em uma organização (Frezatti, 2007). Se a J.A. Bolsas tivesse feito um planejamento bem apurado, talvez não ocorresse o surgimento dos índices elevados de inadimplência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF NETO Alexandre. **Curso de Administração Financeira**. São Paulo; Atlas, 2009.

ASSAF NETO Alexandre, SILVA César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**, Ed. Atlas S.A (Primeira Edição, São Paulo, 2002).

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN Lawrence. **Princípios de administração financeira**. Ed.Bookman (Segunda Edição, Porto Alegre, 2002).

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis: Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho maior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Setor de Capacitação Empresarial.