

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

CARMO APARECIDO BRITO

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE FACTORING**

São Paulo

2004

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

CARMO APARECIDO BRITO

**UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE FACTORING**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

Orientador: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

São Paulo

2004

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Profº Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Profº Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

B862u Brito, Carmo Aparecido
Um estudo exploratório sobre a atuação da controladoria nas empresas de factoring / Carmo Aparecido Brito. - - São Paulo : UniFecap, 2004
173p.
Orientador: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado - Unifecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

1. Contralodoria 2. Factoring

CDD 658.151

FOLHA DE APROVAÇÃO

CARMO APARECIDO BRITO

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE FACTORING

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Antonio Robles Junior
Universidade de São Paulo - FEA

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Prof. Dr. Anísio Candido Pereira
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 19 de maio de 2004.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda
minha família e todos os meus
amigos pelo carinho e apoio
incondicional em todas as fases
de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À esposa Andréa e a filha Bárbara, pelo estímulo nas horas mais difíceis e compreensão pela minha ausência nesses últimos anos, sem os quais não seria possível a realização desta dissertação de mestrado.

Aos meus pais Geraldo e Marinete e aos meus irmãos que sempre incentivaram e me apoiaram em todos os meus projetos.

Ao Prof. Dr. Antônio Robles Jr. pelas preciosas contribuições no processo inicial de orientação desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira, orientador deste trabalho, pela amizade, compreensão e importante colaboração dispensada na continuidade e conclusão desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira por suas construtivas sugestões nos exames de qualificação e defesa final.

A todos os professores e colegas do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica da UNIFECAP pela convivência e aprendizado que me propiciaram.

A todos os funcionários da UNIFECAP pela dedicação dispensada durante esses mais de dois anos de convívio, em especial da Secretaria do Mestrado, Biblioteca e Informática.

A todos aqueles que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente estudo dedica-se a analisar como é a atuação da Controladoria nas empresas que se dedicam a atividade de factoring no Brasil, verificando as informações utilizadas nessas empresas e também a sua estrutura.

Foram estudadas neste trabalho as origens das empresas de factoring desde os primeiros indícios, nas atividades comerciais, como também as transformações ocorridas com o passar dos anos, a forma de atuação em diversos países e o início da atividade no Brasil. Analisou-se os conceitos de vários autores, a regulamentação, os aspectos tributários, a operacionalização, as fontes de captação de recursos e ao final as relações com os bancos e com suas principais clientes, as pequenas e médias empresas.

O levantamento bibliográfico abordou também a Controladoria desde a sua origem, na ciência contábil, sendo analisados os seus conceitos e suas funções, como também as características necessárias e as atribuições do profissional responsável pela condução desta unidade administrativa. Foi abordada também a importância dos controles, como instrumento de melhoria da gestão de riscos das empresas de factoring.

E finalmente na pesquisa, constatou-se a utilização de funções e também a existência de departamentos de Controladoria, que são responsáveis por uma grande quantidade de informações para os gestores. A existência de tantas informações demonstra o bom nível tecnológico dessas empresas, foi também verificado que a maior preocupação nas empresas de factoring é com a inadimplência, o que gera grandes desafios para a área de gestão de riscos.

Palavras chave: Controladoria, Factoring

ABSTRACT

The present study it is dedicated to analyze the performance of the Controllershship in the companies who if also dedicate to the activity of factoring in Brazil, verifying the information used in these companies and your structure.

The origins of the companies of factoring since the first indications had been studied in this work in the commercial activities as also the occured transformations with passing of the years the form of performance in many countries and the beginning of the activity in Brazil. One analyzed the concepts of some authors, the regulation, the aspects tributaries, the operation, the sources of captation of resources and to the end the relations with the banks and its main customers, small the e average companies.

The bibliographical survey also approached the Controllershship since its origin, in countable science, being analyzed its concepts and its functions, as also the necessary characteristics and the attributions of the responsible professional for the conduction of this administrative unit. The importance of the controls was boarded also, as instrument of improvement of the management of risks of the companies of factoring.

And finally the research evidenced the use of functions and also the existence of departments of Controllershship, that are responsible for a great amount of information for the managers. The existence of as many information demonstrates the good technological level of these companies, also was verified who the biggest concern in the companies of factoring is with the insolvency, what it generates great challenges for the area of management of risks.

Key words: Controllershship, Factoring

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Região da Mesopotâmia: primeiras atividades comerciais.....	26
Figura 02	Rotas comerciais fenícias.....	28
Figura 03	Discriminação do fluxo de uma operação de factoring.....	55
Figura 04	Discriminação do fluxo pré-operacional.....	56
Figura 05	A Contabilidade gera informações à um único proprietário.....	71
Figura 06	A Controladoria disponibilizando informações aos proprietários.....	71
Figura 07	O ambiente do sistema empresa.....	83
Figura 08	Conciliação de duas perspectivas.....	106
Figura 09	Perdas e ganhos na concessão de crédito.....	109
Figura 10	Definição da amostra.....	114
Figura 11	Apresentação da pesquisa.....	122
Figura 12	Organograma de uma empresa de factoring.....	145
Figura 13	Organograma de uma empresa de factoring – grande porte.....	147
Figura 14	Organograma de uma empresa de factoring – médio porte.....	148
Figura 15	Organograma de uma empresa de factoring – pequeno porte.....	148

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Valor total movimentado pelas empresas filiadas a FCI.....	36
Gráfico 02	Comparação da eficiência do sistema financeiro no Brasil.....	66
Gráfico 03	Distribuição dos questionários por estado.....	115
Gráfico 04	Quantidade de funcionários segundo ANFAC.....	117
Gráfico 05	Quantidade de funcionários segundo Mello Jr.....	118
Gráfico 06	Movimentação financeira segundo ANFAC.....	119
Gráfico 07	Responsável pelo preenchimento do questionário.....	123
Gráfico 08	Quantidade de funcionários.....	124
Gráfico 09	Valor da movimentação financeira mensal.....	125
Gráfico 10	Empresas que possuem departamentos de Controladoria.....	127

Gráfico 11	Funções de Controladoria existentes na empresa.....	129
Gráfico 12	Funções de Controladoria nas empresas de grande porte.....	130
Gráfico 13	Funções de Controladoria nas empresas de médio porte.....	130
Gráfico 14	Funções de Controladoria nas empresas de pequeno porte.....	130
Gráfico 15	Existência de normas e procedimentos formalizados.....	132
Gráfico 16	Existência de informações disponíveis nos sistemas.....	133
Gráfico 17	Integração dos sistemas operacionais da empresa.....	135
Gráfico 18	Informações atualizadas periodicamente.....	137
Gráfico 19	Fatores que podem comprometer os resultados.....	139
Gráfico 20	Fatores de risco para continuidade da empresa.....	140
Gráfico 21	Critérios para avaliação de desempenho.....	142
Gráfico 22	Áreas prioritárias para investimentos.....	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Caracterização do factoring.....	63
Quadro 02	Comparativo entre banco e factoring.....	65
Quadro 03	Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial.....	73
Quadro 04	Desenvolvimento do conhecimento contábil (de 1775 a 1975).....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Empresas filiadas à Factors Chain (FCI) na Europa.....	40
Tabela 02	Empresas filiadas à Factors Chain (FCI) nas Américas.....	46
Tabela 03	Levantamento estatístico das associadas ANFAC.....	49
Tabela 04	Principais fontes de financiamento pelas empresas.....	61
Tabela 05	O direcionamento das operações de factoring.....	108

Tabela 06	Distribuição dos questionários por estado.....	115
Tabela 07	Quantidade de funcionários segundo ANFAC.....	117
Tabela 08	Quantidade de funcionários segundo Mello Jr.....	118
Tabela 09	Movimentação financeira segundo ANFAC.....	119
Tabela 10	Comparação dos levantamentos – funcionários.....	120
Tabela 11	Comparação dos levantamentos – movimentação.....	121
Tabela 12	Responsável pelo preenchimento do questionário.....	123
Tabela 13	Quantidade de funcionários.....	124
Tabela 14	Valor da movimentação financeira mensal.....	125
Tabela 15	Empresas que possuem departamentos de Controladoria.....	127
Tabela 16	Funções de Controladoria existentes na empresa.....	128
Tabela 17	Existência de normas e procedimentos formalizados.....	131
Tabela 18	Existência de informações disponíveis nos sistemas.....	133
Tabela 19	Integração dos sistemas operacionais da empresa.....	135
Tabela 20	Informações atualizadas periodicamente.....	137
Tabela 21	Fatores que podem comprometer os resultados.....	138
Tabela 22	Fatores de risco para continuidade da empresa.....	140
Tabela 23	Critérios para avaliação de desempenho.....	141
Tabela 24	Áreas prioritárias para investimentos.....	143

LISTA DE SIGLAS

ANFAC	Associação Nacional das Empresas de Factoring
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CDI	Certificado de Depósito Interbancário
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FCI	Factors Chain International
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBMEC	Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais
IOF	Imposto de Operações Financeiras
IRPJ	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços
PIS	Programa de Integração Social
UNIDROIT	Institut International pour l'Unification du Droit Prive, de Roma

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

1.1	Introdução.....	15
1.2	Definição do Problema.....	17
1.3	Objetivo.....	18
1.4	Justificativa.....	18
1.5	Hipótese.....	20
1.6	Delimitação da pesquisa.....	21
1.7	Metodologia da pesquisa.....	22
1.8	Estrutura do trabalho.....	23

2 A ATIVIDADE DE FACTORING

2.1	Antecedente histórico.....	24
2.1.1	A atividade mercantil.....	24
2.1.2	A origem do factoring.....	25
2.2	A evolução do factoring.....	29
2.2.1	O desenvolvimento da atividade de factoring.....	29
2.2.2	Conceitos de factoring.....	33
2.3	O factoring em outros países.....	36
2.3.1	As operações de factoring na Europa.....	37
2.3.2	O factoring nos Estados Unidos.....	40
2.4	A atividade de factoring no Brasil.....	46
2.4.1	As dificuldades iniciais do factoring no Brasil.....	49
2.4.2	A regulamentação da atividade de factoring no Brasil.....	50
2.4.3	Os aspectos tributários.....	53
2.4.4	Operacionalização do factoring no Brasil.....	54
2.4.5	Fontes de recursos.....	58
2.4.6	As micro, pequenas e médias empresas.....	60
2.4.7	Os bancos e as empresas de factoring.....	62

3 CONTROLADORIA

3.1	A evolução da contabilidade.....	68
3.2	A controladoria.....	75
3.2.1	A controladoria como unidade administrativa.....	77
3.2.2	Funções da controladoria.....	80
3.2.3	O ambiente do sistema empresa.....	83
3.3	O controller.....	84
3.3.1	Atribuições do controller.....	87
3.3.2	Controle.....	90
3.3.3	Controle Interno.....	93
3.4	Gestão do risco.....	98
3.4.1	Risco.....	98
3.4.2	Risco de crédito.....	101
3.4.3	Gerenciamento do risco.....	105
3.4.4	Falhas na gestão do risco.....	109
3.4.5	Composição do fator.....	111

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1	Definição da amostra.....	113
4.2	Formulação e objetivos do questionário.....	116
4.3	Demonstração dos resultados da pesquisa.....	121
4.3.1	Porte da empresa de factoring.....	122
4.3.2	Estrutura da empresa de factoring.....	126
4.3.3	As normas e informações da empresa de factoring.....	131
4.3.4	As preocupações e necessidades das empresas de factoring.....	138
4.4	A controladoria nas empresas de factoring.....	144
4.4.1	A estrutura da Controladoria.....	145
4.4.2	A atuação da Controladoria.....	149
4.5	Considerações finais do capítulo.....	151

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS.....	157
APÊNDICES	
APÊNDICE 01 – Questionário da pesquisa.....	164
ANEXOS	
ANEXO 01 – Projeto de Lei do Senado nº 230, de 1995.....	168
ANEXO 02 – Projeto de Lei da Câmara dos Deputados nº 615, de 2000.....	171

1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

1.1 Introdução

As pequenas e médias empresas são as responsáveis por uma grande parcela dos empregos gerados em nosso país e também contribuem para o desenvolvimento de nossa economia, mas não recebem a devida assistência dos órgãos fomentadores. E essa lacuna é preenchida pelas empresas de factoring, que participam ativamente do suporte financeiro e administrativo dessas empresas.

A atividade de factoring moderna surgiu na economia mundial há aproximadamente 200 anos e no Brasil, oficialmente desde 1982, prestando serviços a mais de 70.000 empresas, principalmente a pequenas e médias empresas.

As empresas de factoring, que alguns autores traduzem para a língua latina como uma atividade de fomento mercantil, prestam serviços de aquisição de créditos de empresas, resultantes de suas vendas mercantis ou de prestação de serviços realizada em longo prazo, transformando esses créditos de longo prazo em dinheiro em caixa, descontando uma parte através da aplicação de um fator.

As pequenas e médias empresas, principais clientes das empresas de factoring, normalmente possuem dificuldades em administrar suas contas a receber e contas a pagar devido ao seu porte modesto e ao alto custo para manutenção do departamento financeiro, que também é uma área de atuação do factoring.

O crescimento das empresas de factoring nesses últimos anos foi acentuado, chegando a movimentar em suas quase 800 empresas associadas à Associação Nacional das Empresas de Factoring (ANFAC) e legalmente constituídas um volume de recursos correspondente a 88% do nosso maior banco privado, o Bradesco.

Apesar da importância desse setor para o desenvolvimento de nossa economia, são poucos os estudos realizados a respeito das empresas de factoring, sendo pouco conhecido o seu funcionamento, os seus sistemas de informações, como os gestores conduzem os negócios, de que maneira é medido o desempenho dessas empresas, entre outros.

Devido a essa carência de estudos é que este trabalho foi intitulado de exploratório, pois existe pouco material que traga informações sobre essa atividade.

Inclusive no retorno dos questionários, os respondentes manifestaram grande interesse em conhecer o resultado de nossa pesquisa.

Este trabalho tem o objetivo de estudar as empresas de factoring com o intuito de verificar se as funções da Controladoria são utilizadas nessas empresas de maneira que as decisões dos gestores contribuam para conduzi-las à otimização dos resultados.

O suporte para os gestores tomarem suas decisões pode ser fornecido pela Controladoria, que possui condições para oferecer todas as informações necessárias para sustentar um bom desempenho das empresas de factoring e a garantia de sua continuidade.

A Controladoria, de acordo com a interpretação da afirmação dos autores Moura e Beuren (2003, p. 45), desempenha o papel de provedora de informações econômico-financeiras, a fim de incrementar a eficiência e eficácia do processo gerencial e proteção dos interesses da empresa, que ocorre por meio do tratamento dos dados operacionais no sistema de informações contábeis, atrelado a dados sobre as ameaças e oportunidades que vão além da área contábil, com o intuito de gerar e disponibilizar informações úteis aos gestores no processo de tomada de decisão.

1.2 Definição do problema

Ao elaborar um trabalho é necessária a definição do problema, ou seja, alguma dificuldade importante para a qual se deseja encontrar uma solução. Essa dificuldade realmente importante deverá estar relacionada ao tema, como afirma Severino (2002, p. 75):

Antes da elaboração do trabalho, é preciso ter uma idéia clara do problema a ser resolvido, da dúvida a ser superada. Exige-se consciência da problemática específica relacionada com o tema abordado de determinada perspectiva.

O tema escolhido **“UM ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE A ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA NAS EMPRESAS DE FACTORING”** visa analisar a atividade de factoring e verificar a utilização das funções da Controladoria no fornecimento de informações que darão o subsídio às decisões dos gestores.

A Controladoria será um suporte para a expansão da atividade na medida em que forneça informações relevantes e pontuais para os gestores analisarem o desempenho da empresa de factoring.

“Toda argumentação, todo raciocínio desenvolvido num trabalho logicamente construído é uma demonstração que visa solucionar um problema”. Severino (2002, p. 75)

Dessa maneira deverão ser analisadas as informações que os gestores das empresas de factoring necessitam para tomar as decisões e verificar se:

Os gestores utilizam as funções da Controladoria existentes nas empresas de factoring para o fornecimento de informações e melhoria dos controles?

1.3 Objetivo

A formulação dos objetivos significa definir com precisão o que se visa com o trabalho. Assim entendem Marconi e Lakatos (2003, p. 247).

O objetivo deste trabalho é pesquisar as eventuais informações geradas pelos instrumentos da Controladoria nas empresas de factoring e analisar se existem e quais são as deficiências que podem comprometer os resultados da empresa e sua continuidade.

O objetivo geral deste trabalho será:

- Analisar a atuação da Controladoria nas empresas de factoring.

Já o objetivo específico deste trabalho é:

- Verificar a utilização das funções da Controladoria na geração de informações nas empresas de factoring;

1.4 Justificativa

As empresas de factoring figuram entre as poucas entidades especializadas atuantes no mercado que ofertam serviços administrativos e fontes de capital de giro para as pequenas e médias empresas, em função do baixo custo dos serviços prestados e de sua agilidade.

A característica principal na concessão de crédito às pequenas e médias empresas é o volume pequeno de recursos para um número maior de clientes, o que gera um alto custo operacional, não sendo de interesse dos bancos. Essa lacuna (na concessão de crédito) no sistema financeiro favorece as parcerias entre bancos que fornecem crédito em grandes volumes e empresas de factoring, que são especialistas na concessão de crédito às pequenas e médias empresas.

Levando-se em consideração que as pequenas e médias empresas correspondem a mais de 90% das empresas constituídas em nosso país, respondendo por quase 60% dos empregos, chega-se a uma equação que mostra o potencial de crescimento da atividade de factoring.

Toda expansão exige uma base sólida para sustentar o crescimento e essa base é composta por uma adequada utilização de informações que dêem suporte aos gestores na condução dos negócios.

Após a realização de diversas pesquisas em busca de trabalhos escritos sobre o tema, concluiu-se que existem poucos levantamentos empíricos sobre factoring, e não foi encontrado nenhum trabalho que trate da utilização de instrumentos da Controladoria nas empresas de factoring, fato que motivou a realização deste trabalho.

Outra justificativa para este trabalho é buscar conhecer quais as medidas de avaliação de desempenho utilizadas nas empresas de factoring, como também quais fatores podem comprometer a continuidade dessas empresas.

Para possibilitar menores riscos na concessão de crédito e melhores informações sobre o desempenho, a utilização pelas empresas de factoring dos instrumentos da Controladoria deverá prover aos gestores e sócios uma análise financeira de maior qualidade, o que possibilita menores riscos na concessão de crédito e maior precisão na divulgação nos resultados das empresas de factoring.

A pesquisa justifica-se também pela importância que é a concessão de crédito nas empresas de factoring e nas contribuições que as informações geradas pela Controladoria proporcionarão para redução de riscos, com conseqüente melhora nos resultados e na competitividade da empresa.

1.5 Hipótese

Após a definição do problema deverá ser fixada uma hipótese, que é uma solução provisória para a questão problema, como afirma Pereira (2000, p. 02): “A colocação clara do problema desencadeia a formulação da hipótese geral, que constitui inicialmente uma solução provisória do problema, a ser testada no decorrer do raciocínio”.

As hipóteses são importantes ferramentas para o desenvolvimento do conhecimento, e poderão estar corretas ou não, como disse Martins (2000, p. 33): “As hipóteses são uma ferramenta poderosa para o avanço do conhecimento porque, embora formuladas pelo homem, podem ser testadas e mostradas como provavelmente corretas ou incorretas independentemente dos valores e crenças do homem”.

A formulação da hipótese deverá ser realizada após a colocação do problema pelo autor, que será a idéia central do trabalho. Assim também entende Severino (2002, p. 161): “Colocando o problema, em toda a sua amplitude, o autor deve enunciar suas hipóteses: a tese propriamente dita, ou hipótese geral, é a idéia central que o trabalho se propõem a demonstrar”.

Nos estudos de caráter exploratório a formulação da hipótese é dispensável. No entanto, a sua elaboração é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis, de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 161):

No início de qualquer investigação, deve-se formular hipóteses, embora, nos estudos de caráter meramente exploratórios ou descritivos, seja dispensável sua explicitação formal. Nesse ponto, é conhecida como hipótese de trabalho. Entretanto, utilização de uma hipótese é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis, ou seja, atinja níveis de interpretação mais altos.

A idéia central do trabalho é a verificação das informações que a Controladoria pode fornecer para auxiliar os gestores das empresas de factoring.

O estudo a ser realizado deverá corroborar ou refutar a hipótese assumida preliminarmente como verdadeira:

Se existirem funções da Controladoria nas empresas de factoring e fornecerem informações que possibilitem a melhoria de seus controles, então, estará comprovada a sua atuação nessas empresas.

1.6 Delimitação da pesquisa

A delimitação da pesquisa é a determinação de limites para a investigação, como afirmam Marconi e Lakatos (2003, p. 162):

Delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação. A pesquisa pode ser limitada em relação:

- a) **ao assunto**: selecionado um tópico, a fim de impedir que se torne ou muito extenso ou muito complexo;
- b) **à extensão**: porque nem sempre se pode abranger todo o âmbito em que o fato se desenrola;
- c) **a uma série de fatores**: meios humanos, econômicos e de exigüidade de prazo – que podem restringir o seu campo de ação.

Com relação ao assunto, a pesquisa limitou-se a estudar as empresas de factoring desde as suas origens históricas chegando aos dias atuais, analisando o seu funcionamento, a legislação sobre o setor, as principais informações utilizadas pelos gestores e os riscos que envolvem as operações, principalmente o risco de crédito.

A extensão das empresas pesquisadas limitou-se às quase 800 empresas de factoring associadas a ANFAC em todo o território nacional, e não foi levado em

consideração o potencial econômico da empresa, uma vez que todas podem utilizar as funções da Controladoria.

A pesquisa também levantou informações sobre a Controladoria, analisando desde as suas origens, as suas principais funções, o profissional responsável pela sua condução, além de uma sugestão de estrutura para uma empresa de factoring.

1.7 Metodologia da pesquisa

Para ser considerado um estudo científico é necessário que sejam utilizados métodos, pois sem eles não serão alcançados os objetivos pretendidos, assim afirmam Marconi e Lakatos (2003, p. 83, grifo dos autores):

Todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos; em contrapartida, nem todos os ramos de estudo que empregam estes métodos são ciências. Dessas afirmações pode se concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas *não há ciência sem o emprego de métodos científicos*.

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e empírica. Para a pesquisa bibliográfica foram coletadas informações de livros, dissertações de mestrado, artigos de revistas especializadas, artigos publicados nas *home-pages da* www.anfac.com.br, www.factors-chain.com, www.folha.uol.com.br e www.estadão.com.br/agestado.

A pesquisa empírica foi realizada por meio de questionário dirigido às quase oitocentas empresas de factoring sediadas no território nacional, filiadas a ANFAC. Destas foram obtidos dados de trezentas e quinze empresas, para as quais foram enviados os questionários via Internet, telefone, fax e entrevista pessoal.

1.8 Estrutura do trabalho

Visando contribuir para o esclarecimento da atuação da Controladoria nas empresas de factoring, esta dissertação é estruturada em cinco capítulos, dispostos da seguinte forma:

No Capítulo 1 apresentam-se a introdução e os aspectos metodológicos da pesquisa realizada, definindo-se os aspectos gerais objetos do estudo, o tema, a definição do problema, o objetivo, a justificativa, a hipótese, a delimitação, a metodologia da pesquisa e a estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 são demonstradas as origens do factoring, a forma como evoluiu chegando aos dias atuais, os conceitos de factoring, a forma de atuação na Europa e nos Estados Unidos, a sua atuação no Brasil: histórico, regulamentação, aspectos tributários, operacionalização, fonte de recursos, a relação com seus principais clientes: as pequenas e médias empresas e os bancos.

No Capítulo 3 são discriminados as origens da Controladoria, os seus conceitos e funções, o sistema empresa e suas influências, a caracterização do profissional que coordena a unidade administrativa Controladoria e suas atribuições, a importância dos controles internos como instrumento da Controladoria, a atuação da Controladoria nas empresas de factoring e, por fim, a gestão dos riscos.

No Capítulo 4 estão demonstrados os resultados da pesquisa empírica, bem como uma análise da questão e das informações obtidas, uma tabulação e cruzamentos dessas informações, além de gráficos para ilustrar os resultados.

Por derradeiro, nas considerações finais é feito um diagnóstico dos resultados encontrados, como também sugestões de temas para pesquisas futuras.

2 A ATIVIDADE DE FACTORING

2.1 Antecedente histórico

A atividade de factoring, segundo afirmações de Leite (1997, p. 28), está relacionada diretamente com a atividade mercantil, e tem o objetivo de estimular essas atividades, podendo também ser definida como atividade de fomento mercantil, pois está relacionada ao estímulo e ao desenvolvimento do comércio.

A necessidade de desenvolvimento do comércio estimulou os produtores na busca de mecanismos que possibilitassem a venda de suas mercadorias para outros mercados, o que vincula as origens do factoring com as atividades mercantis, ou seja, a atividade factoring foi desenvolvida na medida em que os mercadores tinham a necessidade de ampliar os negócios.

2.1.1 A atividade mercantil

A origem do comércio se confunde com as origens da humanidade, pois, devido à falta de registros, é difícil determinar quando se iniciaram as atividades comerciais, mais antigas que a própria moeda, pois as trocas de mercadorias conhecidas como escambo foram desenvolvidas no período em que não existia a moeda.

A atividade comercial consistia na transferência de bens e serviços entre os produtores e os consumidores que desses produtos necessitavam, independente do lugar em que estavam, o que gerava recursos aos comerciantes, como assinala Leite (1997, p. 19): “A troca (venda) de mercadorias ou ativos com a finalidade de obter os recursos necessários para o comerciante tocar e girar os seus negócios é tão velha quanto o comércio em si”.

O comércio foi uma das primeiras atividades econômicas da humanidade, permitindo às comunidades trocarem seus excedentes de produção por bens e serviços que lhes faltassem, mesmo sem existir o dinheiro.

2.1.2 A origem do factoring

Os primeiros indícios de alguma atividade similar ao factoring que se tem conhecimento data de 4.000 a.C. envolvendo atividades comerciais desenvolvidas pelos povos que habitavam a região da Mesopotâmia, que eram os Fenícios, Caldeos, Babilônios, Sumérios, Assírios, entre outros, conforme salienta Sodré (2000, p. 07):

Os povos antigos, babilônios, fenícios, etruscos, gregos e romanos que faziam o comércio no Oriente Médio e Mediterrâneo fizeram uso do fomento mercantil, adquirindo e transferindo recursos a terceiros, como uma necessidade para a comercialização de suas mercadorias. O regime legal dessas transações comerciais era os usos e costumes da época.

As atividades comerciais desses povos antigos se estendiam por grandes distâncias e requeria a utilização de instrumentos para melhorar a distribuição e a diminuição dos riscos de crédito, foi então desenvolvido o fomento mercantil, como demonstra o mapa a seguir:

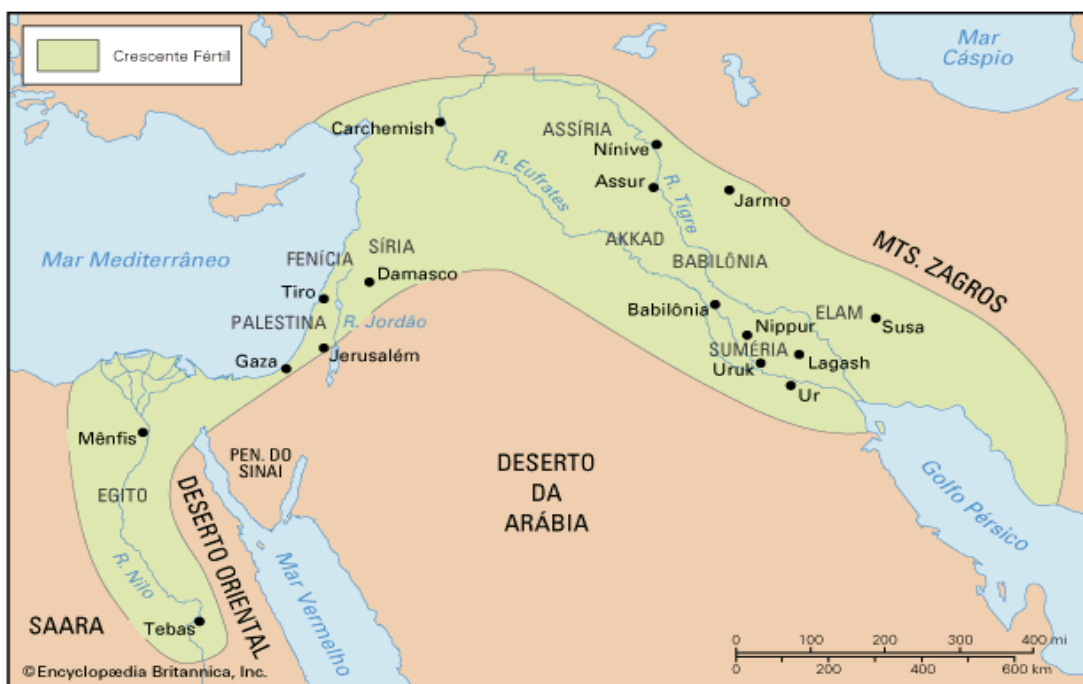


Figura 01: Região da Mesopotâmia: primeiras atividades comerciais

Fonte: Nova Enciclopédia Barsa (1999)

Na região da Mesopotâmia surgiram os primeiros impérios, as primeiras cidades da Antigüidade e importantes invenções da humanidade como a legislação e a escrita.

A região foi unificada por um poderoso rei babilônio, Hamurábi, que estendeu grandemente seu império e governou uma confederação de cidades-estado e ao final de seu reinado reuniu diversas leis, antigas e atuais, gravando-as em uma pedra, que segundo Leite (1997, p. 19):

Nos primórdios da História do Ocidente, há mais de 2.000 anos antes da nossa era, Hamurábi, Rei da Babilônia, fez gravar num bloco de pedra, como parte do chamado 'Código de Hamurábi', fórmulas de gestão comercial e normas que regulamentavam os procedimentos do comércio daquela época.

O Código de Hamurábi é o registro mais antigo das atividades relacionadas ao crédito, trazendo diversas referências como à propriedade, à família, ao trabalho e também ao comércio, e está relacionado com as origens históricas dos bancos, do

factoring e de outras atividades comerciais. No código estão transcritas algumas definições sobre o relacionamento entre o comerciante e os comissionários, que poderiam ser comparados com o agente de negócios das empresas de factoring e suas empresas clientes nos dias atuais.

Essas inscrições gravadas em um bloco de pedra comprovam os primeiros registros da atividade mercantil da civilização e regulamenta as relações comerciais entre os comerciantes e os agentes de comércio, também conhecidos como os factors, segundo Rizzardo (2000, p. 20):

Embora sem trazer fontes concretas, há quem diga que os neobabilônios utilizavam tal modalidade contratual, quando alguns comissários garantiam aos comitentes a cobrança dos créditos comerciais, em troca de um pagamento.

O agente mercantil, chamado pelos romanos de factor, se estabelecia nos distantes mercados com a função de desenvolver as relações comerciais entre os produtores que estavam distantes com os comerciantes do mercado local, em que estavam estabelecidos, assim afirma Leite (1997, p. 19): “Os fenícios – por volta de 1200 a.C. – dominaram o comércio do Mediterrâneo e chegaram à Península Ibérica, lá desenvolvendo em larga escala o seu comércio”.

Durante esse período de domínio, os fenícios desenvolveram na região do Mediterrâneo uma atividade semelhante ao factoring, as factorias, e expandiram o comércio por toda essa região, proporcionando o aumento do volume de negócios, apesar das distâncias dos centros comerciais, como comenta Sodré (2000, p. 07):

Por volta de 1200 a.C., os fenícios dominaram as atividades comerciais do Mediterrâneo e chegaram à Península Ibérica. Esse povo criou na região seus centros comerciais (factorias) motivados pela necessidade de reduzir o risco de crédito, mediante a presença física de seus agentes no mercado de destino, além de expandir suas relações comerciais.

As factorias tinham como objetivos principais o desenvolvimento do comércio em sua região e também a redução dos riscos de crédito, como demonstrado no mapa a seguir, onde estão os produtores, as factorias e as rotas comerciais na época:

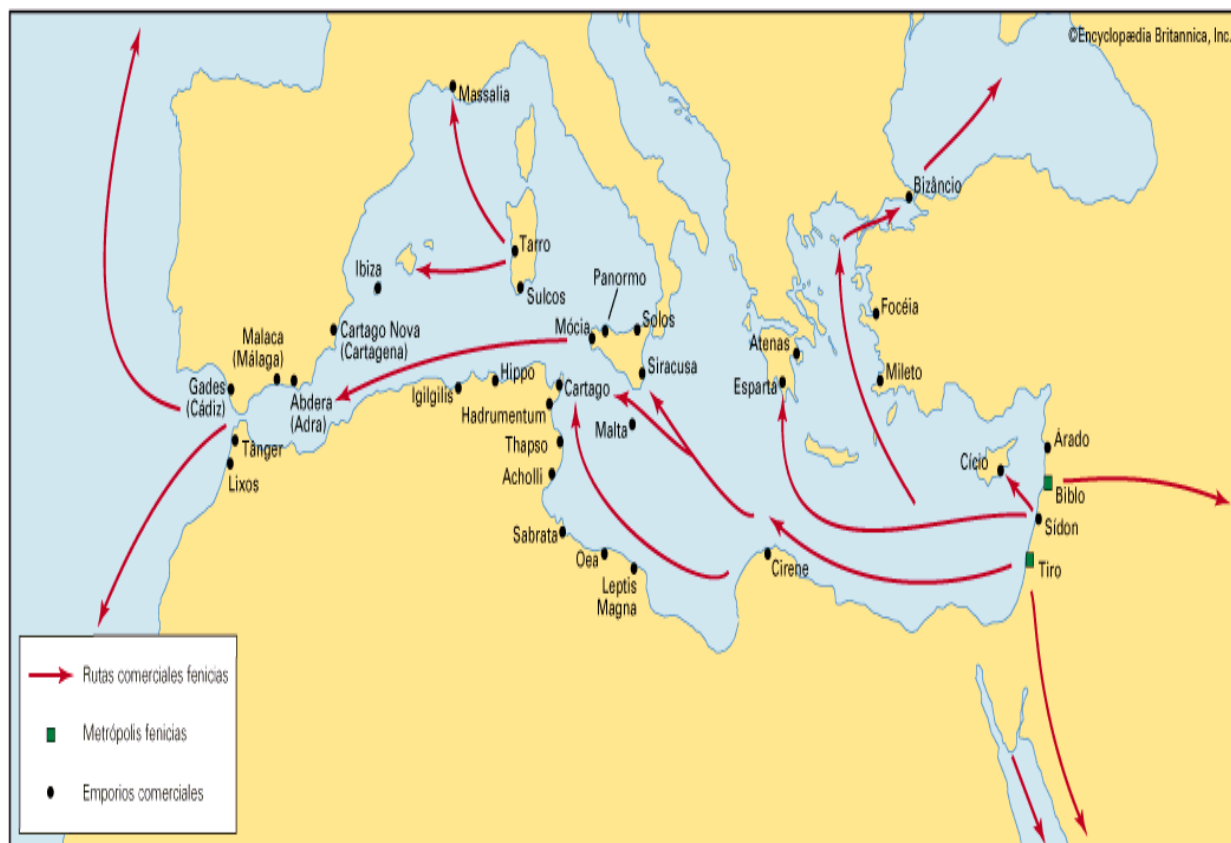


Figura 02: Rotas comerciais fenícias

Fonte Nova Enciclopédia Barsa (1999)

Os fatores mantiveram suas funções mesmo após a conquista dos territórios fenícios pelos romanos e, posteriormente, com a decadência do Império Romano, pois conheciam os costumes locais, o mercado e as tradições, o que os tornava muito importantes para os comerciantes que desejavam desenvolver o comércio na região.

2.2 A evolução do factoring

A atividade de factoring moderno, cuja característica principal é o fomento mercantil, foi desenvolvida há alguns séculos para auxiliar os produtores a trocar suas mercadorias em locais distantes, agregou características financeiras com o surgimento da moeda, mas a essência permaneceu, como assinala a equipe técnica do IBMEC (1982, p. 94):

A atividade de factoring tem origens seculares, cuja natureza era diferente do que hoje é observada. Essencialmente, a atividade antiga do factor se fundamentava em oferecer serviços de venda e de cobrança para comerciantes de outras praças. Em épocas recentes, o factoring se transformou em atividade financeira que passou a assumir riscos de crédito associados a títulos a receber adquiridos de empresas cujas vendas não são realizadas à vista.

O desenvolvimento dessa atividade, agregando atribuições financeiras às já existentes atividades mercantis, ampliou a sua importância para a economia dos países em que estavam sediadas passando a atuar também junto às indústrias.

2.2.1 O desenvolvimento da atividade de factoring

Por volta do Século XV, período em que os países europeus se lançaram nas expansões marítimas (grandes navegações), formando colônias em outros continentes, estabelecendo o comércio com essas colônias e com o objetivo de reduzir os riscos, desenvolveram os factors, agentes mercantis, nas colônias, que eram responsáveis pela venda de mercadorias a terceiros mediante o pagamento de comissões, como comenta Leite (1997, p. 20):

No caso particular de Portugal, estabeleceram-se, em suas colônias da Ásia e da África, as factorias – empórios, armazéns de mercadorias, enfim, um centro polarizador entre a Metrópole, as colônias e outros povos vizinhos.

Os agentes mercantis, em geral comerciantes prósperos da região, foram acumulando riquezas e, posteriormente, pagavam as mercadorias à vista e depois se encarregavam de vendê-las, entregá-las e cobrar dos compradores. Assim surgiu o factoring como se conhece hoje, fomentando o comércio e assumindo riscos com a compra de créditos junto aos fornecedores.

Na época da colonização da América do Norte, os ingleses desenvolveram o comércio de seus artigos têxteis com os Estados Unidos, instalando agentes mercantis que tinham como objetivo aumentar as vendas dos produtos e também a redução dos riscos, de acordo com Silva (1995, p. 19):

Pode-se dizer que o factoring foi importado da Europa, e especificamente da Inglaterra, quando os produtos eram trazidos das colônias e então vendidos no mercado londrino. E também, produtos londrinos eram levados para as colônias, de forma a possibilitar o abastecimento dos descobridores e facilitar a viagem destes agentes na busca por novos mercados.

Alguns autores afirmam que o nascimento do factoring comercial ocorreu na Inglaterra, mais especificamente em Londres, no início do Século XIV, quando alguns fabricantes praticavam uma atividade comercial diferente das demais. Conforme Rizzardo (2000, p. 20):

[...] os fabricantes, especialmente de lã, entregavam as mercadorias em regime de consignação aos comerciantes, que as vendiam a consumidores finais. Mas, em vista da entrega em comissão, não podiam os comerciantes ser considerados compradores. Mesmo assim, eles assumiam a responsabilidade pelo pagamento junto aos fabricantes.

Pode-se notar que essa transação não era uma operação de compra e venda de mercadorias, mas sim uma operação de compra de títulos de crédito envolvendo o fabricante e o comerciante. Assim também afirma Sodré (2000, p. 08):

Os factors passaram, de fato, a encarregar terceiros do recebimento e da guarda e venda das mercadorias. E passaram a ficar com o encargo do recebimento das vendas, antecipando aos vendedores o valor das mesmas, deduzida uma comissão que era a remuneração do factor. A importância do comércio de produtos têxteis exportados pela Inglaterra para a América era tal que este se tornou conhecido como *cotton factor* ou *textile factor*.

Os factors ou agentes comerciais comercializavam os produtos acabados da pátria mãe na colônia, e as matérias primas da colônia na Inglaterra e demais países europeus. Eles se encarregavam de vender e receber o preço, sendo remunerados com uma comissão. Com o tempo, e devido à precariedade das comunicações, foram assumindo também a responsabilidade pela concessão de crédito. Dessa maneira eliminavam os riscos do negócio como assinala Gherzi apud Rizzardo (2000, p. 19):

Asé, el industrial europeo podía vender sus productos en América, eliminando los riesgos de quien vende a crédito sin conocer la solvencia de sus compradores, y percibiendo el precio sin tener que esperar el vencimiento del plazo otorgado para el pago.

Devido à grande distância entre os mercados produtores e consumidores, além da dificuldade de comunicação entre eles, os factors se tornaram responsáveis pela compra, armazenagem e distribuição dos produtos, pelo financiamento ao exportador, como também pela avaliação do risco de crédito e cobrança, como afirma Silva (1995, p. 20):

Durante o Século XIX é que o factoring começou a tomar sua forma atual e a função de venda dos produtos foi sendo abandonada. O factor passou então a concentrar-se na atividade de crédito, cobrança e serviços relacionados à gestão financeira.

O desenvolvimento da indústria americana, ocorrido após a revolução industrial é responsável pelo atendimento das necessidades do mercado interno, diminuindo tanto a dependência dos produtos importados da Europa, quanto a

comercialização entre os continentes e aumentando o comércio interno, que deu início às transformações na atividade de factoring.

A modernização do factoring ocorreu nos Estados Unidos quando os fabricantes começaram a se interessar também pela comercialização dos produtos, o que levou o factoring a se especializar na atividade de gestão financeira: crédito e cobrança, resultando na atividade de factoring que se conhece hoje. Conforme comenta Cochrane (2002, p. 21):

Tal mudança veio facilitar as relações comerciais tanto para fornecedores como para vendedores dos produtos através dos serviços prestados pelos agentes mercantis, profundos conhecedores dos comerciantes locais e de toda sua tradição creditícia e que, portanto, não queriam perder as vantagens e benefícios do serviço prestado.

Neste período de expansão da economia, os norte-americanos sentiram a necessidade de expandir seus negócios com o mercado externo, aumentando assim os riscos de insolvência de seus credores, levando a abertura de filiais das empresas de factoring no exterior, em especial na Europa.

As empresas de factoring deixaram de adquirir as mercadorias dos produtores e comercializá-las no mercado consumidor, passando a se especializar no fornecimento de suporte à gestão financeira, como assinala Montezano (1983, p. 18):

A atividade antiga do factor se fundamentava em oferecer serviços de venda e de cobrança para comerciantes de outras praças. Ou seja, o factor se revelava uma espécie de agente ou representante externo de algumas atividades comerciais. Em épocas recentes, o factoring se transformou em atividade híbrida, acrescentando às suas atividades comerciais algumas funções de natureza financeira, pois passou a assumir riscos de crédito associados a títulos a receber adquiridos de empresas cujas vendas não são realizadas à vista.

Desta maneira foram difundidas as novas técnicas de operação do factoring moderno, mas mantendo o seu principal objetivo desde a sua origem: o estímulo à comercialização de produtos e a redução dos riscos de crédito.

2.2.2 Conceitos de factoring

Dentre as poucas obras que abordam a atividade de factoring, foram selecionados alguns conceitos dos seus autores, que a seguir serão discriminados:

Um sistema em que uma empresa produz bens e serviços, transfere seus créditos a receber para uma terceira empresa, que assume os riscos pelo não pagamento desses créditos, assim Ferreira (1999, p. 871) conceitua o factoring:

Sistema pelo qual uma empresa produtora de bens ou serviços transfere seus créditos a receber, resultante de vendas a terceiros, a uma empresa especializada (factor ou empresa de fomento mercantil) que assume as despesas de cobrança e os riscos de não pagamento; fomento comercial; fomento mercantil.

No dicionário eletrônico Michaelis, factoring é um agente comercial que se dedica a comprar as faturas, a receber de seu representado, descontando uma porcentagem:

Factor é o agente comercial, financiador, entidade bancária ou financeira que se dedica ao financiamento das operações de uma empresa, comprando-lhe suas contas a receber, mediante certa porcentagem de lucro. Agente com autoridade para vender e receber pagamento pelos bens de seu representado. Usualmente implica a venda de mercadoria sem manuseá-la fisicamente.

Já para Fran Martins, Apud Rizzardo (2000, p. 09) factoring é um contrato em que um comerciante cede seus créditos a outro, mediante a negociação de uma remuneração:

O contrato de faturização ou factoring é aquele em que um comerciante cede a outro os créditos, na totalidade ou em parte, de suas vendas a terceiros, recebendo o primeiro do segundo o montante desses créditos, mediante o pagamento de uma remuneração.

Contrato de transferência de créditos em que o vendedor transfere seus créditos a um comprador que se incube de recebê-los, assumindo os riscos pelo não pagamento das faturas, assim afirma Savatier, apud Alves (1985, p. 44) sobre factoring:

É um contrato pelo qual o vendedor transfere a um estabelecimento financeiro os créditos que possui de seus clientes e que o estabelecimento financeiro (factor) lhe paga, sub-rogando-se nos direitos do vendedor, incumbindo-se de recebê-los. O suporte jurídico é a sub-rogação que dá ao factor um direito próprio contra os devedores. Distingue-se do seguros de crédito, pois o factor cobre totalmente o crédito que lhe garante, enquanto o segurador faz apenas por uma quota estipulada e não paga senão após a exigibilidade do crédito e a ocorrência do risco.

Para Rodière, apud Alves (1985, p. 45) factoring é uma técnica financeira e de gestão comercial em que os créditos são entregues antes do vencimento e só existe recurso contra o cedente em caso de vício de contrato:

[...] técnica financeira e de gestão comercial. A de financiamento decorre da entrega do valor dos créditos antes do vencimento (a tradicional old line factoring) ou no vencimento, só tem recurso contra o cedente em caso de inexistência, nulidade ou vício do contrato, posto que as faturas não aprovadas são levadas pelo factor simplesmente à cobrança.

Atividade mista que compra títulos e presta serviços, transformando vendas à prazo em vendas à vista, eliminando o endividamento da empresa cliente. Assim é a definição de Leite (1997, p. 35) para factoring:

É uma atividade comercial mista atípica = serviços + compra de créditos (direitos creditórios) resultantes de vendas mercantis. É fomento mercantil, porque expande os ativos de sua empresa cliente, aumenta-lhes as vendas, elimina seu endividamento e transforma as vendas à prazo em vendas à vista.

Para Sodré (2000, p. 11), factoring é uma operação que transforma vendas à prazo em créditos à vista mediante o pagamento de uma remuneração calculada sobre o valor dos títulos negociados:

Uma operação que compreende a compra à vista, com um deságio, de créditos resultantes de vendas realizadas à prazo. O comerciante cede à empresa de factoring ou de fomento mercantil, como também são conhecidos, todos ou uma parte dos créditos provenientes de suas vendas mercantis à prazo feitas a um comprador (denominado sacado), mediante o pagamento de uma remuneração com desconto de um valor sobre os títulos negociados.

Ao analisar os conceitos dos autores pode se verificar que existe um entendimento comum entre eles a respeito da atividade de factoring; eles entendem se tratar de uma atividade que possui o objetivo de adquirir créditos de terceiros provenientes de venda mercantil a prazo mediante pagamento à vista, descontando uma remuneração, e cujo comprador passa a assumir o risco pelo recebimento do crédito.

A partir do momento que as empresas que praticam a atividade de factoring pagam à vista por títulos que irão vencer posteriormente, estarão injetando recursos nas empresas que efetuaram a venda mercantil a prazo. Portanto se trata de um estímulo, podendo o factoring ser considerado uma atividade de fomento mercantil.

2.3 O factoring em outros países

Na época em que os países europeus, como, por exemplo, Portugal e Inglaterra se lançaram as conquistas ultramarinas, e nos grandes descobrimentos, foram estabelecidas as factorias nas colônias com o objetivo de intermediar as vendas de produtos manufaturados vindos da metrópole e a matéria prima da colônia.

A indústria têxtil inglesa teve grande impulso com a utilização do instituto do factoring e, após a revolução industrial, os Estados Unidos passaram a distribuir seus produtos no continente europeu com a ajuda das empresas de factoring que, nesse momento, possuíam uma característica um pouco diferente: deixaram de ser apenas um apoio para comercialização de mercadorias e passaram a se concentrar na atividade de crédito e outros serviços relacionados com gestão financeira.

Após a exportação do factoring modernizado para a Europa, com suas novas características, acabou tornando-se um sucesso no continente europeu, atraindo o capital de bancos comerciais e o investimento de grandes empresas de factoring americanas interessadas em investir no velho continente. O novo modelo de factoring espalhou-se por todo o continente, transformando-o no que possui maior volume de negócios entre todos os continentes, conforme gráfico a seguir:

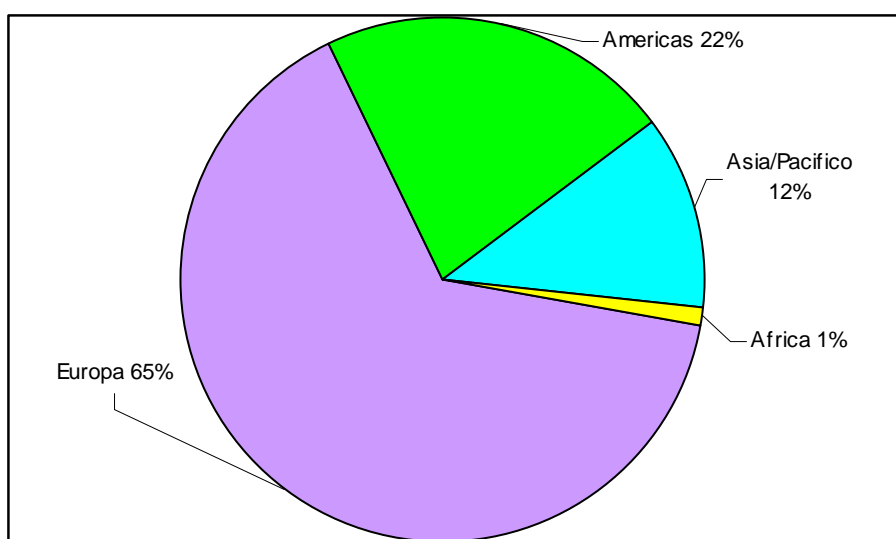


Gráfico 01 – Valor total movimentado pelas empresas filiadas a FCI

Fonte: Adaptado de factor-chain

O sucesso do factoring no continente europeu fica demonstrado no gráfico 01 em que está demonstrado o valor movimentado no ano de 2001 pelas empresas de factoring em todo o mundo, e a Europa é a que tem a maior participação, de acordo com a Factors Chain International (FCI) que é uma associação mundial das empresas de factoring, sediada nos Estados Unidos.

2.3.1 As operações de factoring na Europa

Em meados do Século XIV, a Inglaterra foi considerada o berço da atividade de factoring, de acordo com Leite (1997, p. 233): “A Inglaterra foi, de fato, o berço do factoring e, mais precisamente, o Blackwell Hall de Londres, organizado em 1837 para a indústria de lã, que foi considerado o verdadeiro lugar de origem do factor”, procurou incrementar o comércio e minimizar os riscos de comercialização da indústria têxtil, levando o instituto do factoring para sua colônia na América do Norte.

O desenvolvimento da indústria têxtil inglesa teve grande importância no crescimento da atividade de factoring, pois os factors atuavam como vendedores e distribuidores dos produtos britânicos no mercado americano, em que atuava na função de garantia de crédito e cobrança, além de adiantar recursos aos fabricantes ingleses, como afirma Leite (1997, p. 216):

Numa época em que as comunicações eram lentas e difíceis, os exportadores deviam necessariamente depositar plena confiança nos próprios correspondentes, os quais, operando nas novas colônias, como representantes dos interesses econômicos ingleses e, também europeus, custodiavam em seus estabelecimentos comerciais as mercadorias destinadas à venda, prestando conta aos proprietários do resultado obtido e fazendo jus exclusivamente a uma “comissão”, nunca a um “lucro”, que pertencia ao empresário dono da mercadoria.

As transformações na atividade de factoring começaram a ocorrer quando os fabricantes passaram a se interessar pelas vendas e distribuição dos produtos, levando os factors a se restringir apenas à gestão financeira, se responsabilizando pelas áreas de crédito e cobrança.

No Século XIX, após a declaração de independência das colônias inglesas e com o abandono da função de venda de produtos pelos factors, a atividade praticamente desapareceu em sua pátria mãe, como assinala Leite (1997, p. 234): “Estranhamente, o fenômeno caiu rapidamente em desuso em sua própria terra de origem e pode-se dizer mesmo que desapareceu por completo no Século XIX”.

Por volta de 1960, os americanos, com o intuito de facilitar o comércio com a Europa, introduziram através da Inglaterra o factoring já totalmente reformulado, o chamado factoring moderno, que contou com a participação significativa dos bancos, como comenta Leite (1997, p.245):

O ingresso dos bancos no capital das empresas de factoring na década de 60, nos Estados Unidos, foi um estímulo forte ao crescimento do factoring naquele país. O acesso, por parte das empresas no controle ou participação dos bancos, a um enorme mercado deu ânimo e novos horizontes ao factoring americano.

Para suprir essa necessidade de expansão das empresas de factoring e auxiliar na expansão do comércio internacional com os países europeus, assegurando a redução dos riscos nos negócios com outras empresas européias, é que os americanos introduziram novamente o factoring na Europa, agora com um novo conceito: intermediação financeira. Assim seriam abertas filiais das empresas de factoring americanas na Europa, formando uma rede internacional de factoring, de acordo com Silva (1995, p. 38):

Na operação de factoring internacional, a vantagem é que o serviço seria fornecido em base local pela empresa localizada no país em que o risco existe – o país importador – que conhece o mercado, a operação doméstica, fala a mesma língua do devedor e estaria em melhor posição para apreciar a situação financeira do devedor, a extensão do crédito, os procedimentos necessários e todos os trâmites legais. Se uma dívida aprovada pelo factoring no país da importação não é paga, o factoring de importação pagaria ao factoring de exportação.

Novamente o factoring está sendo utilizado para auxiliar na expansão do comércio com outros mercados distantes, cumprindo a missão de diminuir os riscos de insolvência dos credores, porém, desta vez, em um contexto um pouco diferente, abrangendo técnicas de gestão financeira, como comenta Cochrane (2002, p. 22):

A constituição de empresas de factoring para operarem no exterior possibilitaria, além da expansão deste segmento, a obtenção de maiores resultados, a difusão das técnicas de gerir créditos oriundos de exportações, e a prestação de serviço de qualidade seria uma solução para os exportadores americanos na época, preocupados com o risco e a insolvência dos credores. Assim, teriam a possibilidade de realizar os seus negócios com baixíssimos riscos, ou até mesmo sem riscos, além de um maior controle de seus negócios internacionais.

Na Europa a atividade de factoring foi muito utilizada na época dos descobrimentos, mas após esse período, ficou no esquecimento até que, com a revolução industrial os norte-americanos necessitando ampliar o mercado para seus produtos, por volta de 1960, re-introduziram a atividade, agora remodelada, mas mantendo os seus princípios de fomento mercantil.

Nesse novo modelo de factoring, as empresas também começaram a atuar de forma diferente, abrindo várias filiais em diversos países, principalmente para realizarem o factoring exportação com maior segurança. A atividade pode ser considerada como consolidada entre os países europeus, como segue demonstrado no último levantamento disponibilizado pela FCI em seu site:

Tabela 01 – Empresas filiadas a FCI na Europa

Nº. de empresas	Europa	Domestico	Internacional	Total
3	Austria	1,666	515	2,181
5	Belgium	7,500	1,500	9,000
1	Bulgaria	1	1	2
3	Cyprus	1,500	55	1,555
5	Czech Republic	960	270	1,230
8	Denmark	4,000	2,050	6,050
19	Estonia + Baltics	1,200	200	1,400
4	Finland	7,220	225	7,445
20	France	63,800	4,000	67,800
16	Germany	22,914	6,459	29,373
7	Greece	1,800	250	2,050
10	Hungary	410	136	546
2	Iceland	0	60	60
9	Ireland	7,713	100	7,813
45	Italy	120,000	5,000	125,000
7	Netherlands	13,200	5,600	18,800
7	Norway	5,250	450	5,700
6	Poland	3,030	300	3,330
9	Portugal	9,850	350	10,200
5	Romania	15	90	105
8	Slovakia	160	80	240
2	Slovenia	55	20	75
20	Spain	22,900	700	23,600
10	Sweden	5,150	100	5,250
2	Switzerland	1,100	330	1,430
98	Turkey	3,000	1,100	4,100
96	United Kingdom	132,280	7,560	139,840
427	Total	436,674	37,501	474,175

Valores expressos em milhões de euros

Fonte: Adaptado de factor-chain

Na tabela 01 está demonstrada a quantidade de empresas filiadas à FCI na Europa por valor total movimentado em milhões de euros, país e tipo de operação (factoring doméstico e internacional), em que pode se verificar que os maiores volumes movimentados foram na Inglaterra, Itália e França.

2.3.2 O factoring nos Estados Unidos

Na época da colonização da América do Norte, os ingleses desenvolveram o comércio de seus artigos têxteis com os Estados Unidos, instalando agentes

mercantis que tinham como objetivo aumentar as vendas dos produtos e também a redução dos riscos.

Os factors exerceram papel relevante durante a expansão da comercialização dos produtos entre a colônia e a pátria mãe, matérias primas da colônia e produtos acabados da Inglaterra e demais países europeus, pois atuavam na distribuição dos produtos na colônia como no envio de matérias primas para a Europa, como assinala Leite (1997, p. 217):

O factor – agente mercantil – que na Inglaterra havia encontrado larga aplicação, sobretudo no mercado de tecidos e de lã, começou a difundir-se pela América do Norte por volta de 1600, em que experimentou notável desenvolvimento quando os ingleses fundaram as primeiras colônias, promovendo uma intensa atividade comercial entre elas e a metrópole na Europa.

Devido à grande distância entre os mercados produtores e consumidores, além das dificuldades de comunicação entre os exportadores e o mercado consumidor, os factors se tornaram responsáveis pela compra, armazenamento e distribuição dos produtos, como também pela avaliação do risco de crédito e cobrança, assim afirma Leite (1997, p. 217):

Numa época em que as comunicações eram lentas e difíceis, os exportadores deviam necessariamente depositar plena confiança nos próprios correspondentes, os quais, operando nas novas colônias, como representantes dos interesses econômicos ingleses e, também, europeus, custodiavam em seus estabelecimentos comerciais as mercadorias destinadas à venda.

Os factors eram responsáveis pela comercialização dos produtos a clientes que possuíssem boa capacidade de pagamento; além de receberem os valores referentes às vendas dos produtos para, posteriormente, repassar as quantias aos produtores, tinham a confiança dos fabricantes que eram muito dependentes dos factors.

Segundo Silva (1995, p. 24) as principais funções assumidas inicialmente pelo factoring eram:

- a) distribuição dos bens;
- b) avaliação de risco de crédito;
- c) contabilização das transações;
- d) empréstimo de fundos aos fabricantes.

Até esse momento, quando não havia uma indústria desenvolvida e os produtos vinham da Inglaterra, a atividade de factoring se envolvia também com a distribuição de mercadorias, além da gestão do risco de crédito.

O desenvolvimento da indústria americana, ocorrido após a revolução industrial, foi responsável pelo atendimento das necessidades do mercado interno diminuindo a dependência dos produtos importados da Europa, o que reduziu a comercialização entre os continentes e aumentou o comércio interno, dando início às transformações na atividade de factoring, como afirma Silva (1995, p. 20):

Durante o Século XIX é que o factoring começou a tomar sua forma atual e a função de venda dos produtos foi sendo abandonada. O factor passou então a concentrar-se na atividade de crédito, cobrança e serviços relacionados à gestão financeira.

A modernização do factoring ocorrida nos Estados Unidos quando os fabricantes começaram a se interessar também pela comercialização dos produtos, uma vez que seus consumidores agora estavam mais próximos dos produtores, levou o factoring a se especializar na atividade de gestão financeira, que seria a prestação de serviço de crédito e cobrança, que resultou na atividade de factoring como se conhece hoje.

As empresas de factoring deixaram de adquirir as mercadorias dos produtores e comercializá-las no mercado consumidor e passaram a se especializar no fornecimento de suporte à gestão financeira, necessária neste momento em que os

empresários industriais americanos iniciavam suas atividades em larga escala, sem ter uma estrutura de crédito e análise de risco a contento.

A falta de recursos dos industriais americanos e os recursos acumulados pelos factors durante o período em que atendiam os exportadores europeus foram decisivos para que as empresas de factoring pudessem atender aos seus novos clientes que não dispunham de crédito junto aos bancos.

Desta maneira, foram difundidas as novas técnicas de operação do factoring moderno, mas mantendo a sua principal função desde a origem: diminuir os riscos na comercialização de produtos e fomentar a atividade econômica. As novas funções das empresas de factoring, em que iriam assumir um papel mais forte na gestão financeira dos fabricantes, agora considerados clientes da factoring, são assim sintetizadas por Silva (1995, p. 25):

- a) adiantavam fundos em relação a recebíveis;
- b) cobravam;
- c) mantinham a contabilidade;
- d) assumiam risco de crédito.

A primeira sociedade de factoring foi constituída nos Estados Unidos em 1808 como lembra Leite (1997, p. 28), sendo que, em 1831 admitia-se explicitamente que o cedente, depois da cessão, tornava-se estranho à relação obrigacional originária.

O início da participação dos bancos nas empresas de factoring foi por volta da década de 60, quando perceberam como esses negócios eram bons. Essa participação foi um dos fatores que contribuíram para o desenvolvimento e o aumento da confiança na atividade de fomento mercantil nos Estados Unidos, como afirma Maha apud Leite (1997, p. 230): "A grande mudança no factoring começou em 1965, quando o Citicorp foi o pioneiro dos grandes bancos em Nova York a entrar nos negócios de factoring, com a aquisição da Hubisman Factors".

Como ocorre no Brasil, as empresas de factoring nos Estados Unidos não podem captar recursos junto ao público (recebimento de depósitos) e não estão sujeitas aos rígidos controles das autoridades que controlam o sistema financeiro a

quem os bancos se subordinam. Outra diferença entre os dois países é que nos Estados Unidos não existe a figura do desconto de duplicatas.

Nos Estados Unidos, segundo Wargaftig (2000, p. 64), as principais condições contratuais das operações de factoring são:

- a) o contrato de factoring entre empresa-cliente tem duração de um ou dois anos, prorrogáveis;
- b) a empresa-cliente deve obedecer ao direito de exclusividade e deve ceder a totalidade de seus créditos com vencimentos entre 60 e 120 dias;
- c) a empresa-cliente se obriga a informar ao fator todos os negócios que pretende realizar e os já realizados;
- d) o fator geralmente adquire todos os créditos e faz a gestão dos que não adquire, possibilitando uma redução de custos administrativos ao cliente;
- e) o factor cuida da expedição de faturas ao devedor, contabilização dos créditos e da cobrança, inclusive da contenciosa;
- f) o factor se vale ainda de informações de agências especializadas em informações de crédito;
- g) no vencimento, o devedor deve pagar ao factor (cessão pro soluto); cabe à cliente garantir a existência do crédito cedido e respeitar as obrigações assumidas no contrato de factoring;
- h) no caso de inadimplência ou insolvência do devedor, a responsabilidade da empresa-cliente. Neste caso, a lei dá ao factor o direito de garantia sobre todos os créditos, presentes e futuros, além de todos os bens que constituem o capital circulante da empresa;

- i) toda a movimentação de recursos entre factoring e empresa-cliente está registrada em uma conta-corrente. O factor pode exercer o controle que julgar adequado, no estabelecimento ou nos livros contábeis da empresa-cliente.

A atividade de factoring não se consolidou em um grande negócio para os bancos que, para exercerem a atividade, deveriam assumir todo o faturamento das empresas clientes e participar de suas vendas. Todo esse processo seria necessário para poder garantir maior segurança no recebimento dos títulos de crédito, mas demandava uma grande quantidade de funcionários, se tornando incompatível com a estrutura operacional dos bancos, acostumada a uma quantidade reduzida de funcionários.

Todos esses fatores aliados à complexidade das operações a cargo das empresas de factoring e à falta de lucratividade levaram os bancos a abandonar a atividade de factoring por volta dos anos 80, conforme assinala Mahar apud Leite (1997, p. 228).

O que os bancos descobriram é que os computadores não substituem por completo os factors da velha guarda. As contas a receber para pequenos negócios necessitam de acompanhamento diário, confiança em seu cliente, bem como conhecimento financeiro.

Atualmente sem a presença dos bancos, as empresas de factoring são poucas e com filiais espalhadas pelos Estados Unidos e Europa, para facilitar o processo de exportação. Na tabela a seguir, baixada junto à *home-page* da FCI estão demonstradas a distribuição das empresas de factoring pelas Américas:

Tabela 02 – Empresas filiadas à FCI nas Américas

Nº. de empresas	Américas	Doméstico	Internacional	Total
8	Argentina	1,000	17	1,017
25	Brazil	11,000	20	11,020
38	Canada	2,015	1,300	3,315
20	Chile	3,000	160	3,160
21	Costa Rica	198	10	208
1	Cuba	107	6	113
5	El Salvador	120	3	123
10	Mexico	6,690	200	6,890
2	Panama	200	20	220
262	U.S.A.	125,000	4,000	129,000
392	Total	149,330	5,736	155,066

Valores expressos em milhões de euros

Fonte: Adaptado de factor-chain

Na tabela 02 estão discriminadas as quantidades de empresas filiadas à FCI nas Américas por valor total movimentado em milhões de euros, país e tipo de operação (factoring doméstico e internacional), e ao verificar a tabela vê-se que apenas os Estados Unidos e Brasil possuem alguma movimentação significativa.

2.4 A atividade de factoring no Brasil

O ressurgimento do factoring, uma atividade secular que agora totalmente modernizada, encontrou um ambiente favorável em que havia necessidade de novos mecanismos para apoiar o crescimento econômico, além de ser um negócio próspero, está remodelado, como afirma Alves (1985, p. 52):

Apesar de velha de séculos a atividade de “factor” ressurgiu com muito vigor nas últimas décadas, quando se tornou um negócio próspero tanto nos Estados Unidos como na Europa. [...] Estima-se que na Inglaterra o volume de negócios de faturização tenha dobrado em apenas cinco anos, entre 1968 e 1973.

No Brasil, a atividade de factoring começou a se tornar conhecida por volta da década de 60, quando o Banco Central localizou a palavra pela primeira vez em um

relatório de Banco, e a partir de então se começou a fazer estudos a respeito, conforme comenta Fator (2000, p. 05):

No Brasil, o termo factoring surgiu em 1968, quando um banco de investimentos ligado a um conglomerado financeiro localizado em São Paulo inseriu a palavra factoring no ativo do seu balancete no lugar de “Financiamento de Capital de Giro”. [...] Da análise do relatório, o Banco Central concluiu que a operação de factoring compreendia, na verdade, uma simulação de um desconto bancário de duplicatas.

Posteriormente, precisamente em 1982, oficializou-se a presença do factoring no Brasil, quando 11 empresas de factoring se reuniram e fundaram a ANFAC, que tinha o objetivo de reunir todas as empresas de factoring existentes, como também divulgar as vantagens dessa nova atividade.

O Brasil atravessa, no ano de 1983, um momento de industrialização e desenvolvimento econômico e se faz necessário para a sustentação deste processo a existência de capital de giro para as empresas, possibilitando o surgimento de novas maneiras de financiar este crescimento. Surgem neste período as atividades de factoring direcionando sua atuação às pequenas e médias empresas, que já nesta época dispunham de pouca assistência dos bancos e outros órgão de financiamento, como afirma Montezano (1983, p. 16):

O mercado financeiro brasileiro tem evoluído em direção a novas instituições e instrumentos financeiros. Vimos surgir nas duas últimas décadas, por exemplo, os bancos de investimento, as companhias de leasing, o mercado aberto, os novos títulos da dívida pública, as cadernetas de poupança e as operações financeiras internacionais.

Neste período, de acordo com o que afirmou Montezano, houve o surgimento de novos instrumentos financeiros para atender a forte demanda por recursos financeiros. Esses instrumentos que tinham funções específicas, pois cada um atendia a um seguimento da economia, embora com algumas limitações, colaboraram para o desenvolvimento econômico do Brasil.

Os novos mecanismos que surgiram, como por exemplo, os bancos de investimento, as companhias de leasing, os títulos da dívida pública, os depósitos de poupança, os títulos da dívida pública e as operações financeiras internacionais, tinham como objetivo atender à demanda do mercado que estava em crescimento e necessitava de inovações financeiras que atendessem à necessidade específica de cada grupo de interesse.

À medida em que a economia vai crescendo, aumenta a necessidade de novos financiamentos para sustentar esse crescimento, principalmente nas pequenas e médias empresas, cujos créditos são limitados devido ao volume de negócios gerados por essas empresas; assim afirma a equipe técnica do IBMEC (1983, p. 17):

O fomento comercial surgiu em resposta a uma demanda não satisfeita pelo mercado financeiro, principalmente em decorrência do fator risco de crédito. A partir de certo volume de crédito concedido, a oferta de financiamentos torna-se praticamente insensível às taxas de juros. Financiamentos adicionais tornam-se praticamente inexistentes devido aos maiores riscos envolvidos.

Outro fator que contribuiu para o surgimento do instituto do factoring no Brasil foi o excesso de regulamentação e controles dos órgãos destinados a fomentar o crescimento econômico pelos órgãos governamentais, o que engessava as opções de diversificar as operações financeiras e também limitava a criatividade dos agentes financeiros.

Diferente do que ocorreu nos Estados Unidos, no Brasil os bancos não participaram no início como acionistas das empresas de factoring, e sim como parceiros no complemento de recursos financeiros e na cobrança dos títulos adquiridos nas operações, ou seja, uma atividade é complementar à outra.

A atividade de factoring oficializou sua presença no Brasil em 1982 com a fundação da ANFAC, que iniciou suas atividades representando 11 empresas, e se

desenvolveu tanto que atualmente possui quase 800 associadas em seus quadros, segundo levantamento estatístico realizado em 2002, como mostra a tabela a seguir:

Tabela 03: Levantamento estatístico das associadas ANFAC

Estados	Associados	Patrimônio Líquido*	Limite de Crédito Bancário*	Mutuo socios coligadas*	Carteira*	Inadimplência em %	Funcionários	Empresas Clientes
SP	276	995	35,5	693	20.682	2,9	2.295	18.450
RS	71	205	8,3	20,5	2.806	3	668	8.250
RJ	80	60	5,5	15	996	3,5	610	4.885
SC	48	58	11,2	6,8	912	3,5	395	4.475
PR	45	52	5,7	12,8	846	3,6	402	4.250
PE	47	49	9,6	11,6	842	3,7	270	4.150
MG	16	22	18	12	624	3,1	250	2.850
CE/PI/MA	36	29	9,6	8,1	560	3,8	295	4.700
MT/MS	29	39	2,5	3	534	4	350	3.500
GO/TO	20	25,2	6,5	6,8	462	3,9	290	3.050
ES	19	18,5	4,5	6,2	350	4,1	145	1.750
PA	12	16	1,5	1	222	3,9	37	625
DF	20	8,1	1	0,5	115	3,3	70	1.575
BA/SE	28	2,2	0,92	0,3	41	4,2	89	1.425
AM/RO/RR	14	2	0,3	0,8	37	4,1	43	1.050
RN/PB	8	1,7	0,45	0,5	32	3	66	1.025
AL	6	1,3	0,3	0,5	25	3,8	60	1.000
Total	775	1584	121,37	799,4	30.057	3,07	6.335	67.010

Levantamento estatístico referente ao ano de 2002

* Valores expressos em milhões de Reais

Fonte: Adaptado de ANFAC (2003)

As empresas de factoring estão distribuídas por todo o país, como mostra os dados divulgados pela ANFAC, referente ao ano de 2002 na tabela 03, que também apresenta um total de aproximadamente 70.000 empresas clientes em todo o Brasil.

2.4.1 As dificuldades iniciais do factoring no Brasil

As dificuldades enfrentadas pelas empresas de factoring no Brasil devem-se em sua maior parte aos obstáculos impostos pelos banqueiros, profundamente conservadores, que procuravam se manter sempre apegados ao passado e estavam distantes de tudo que fugisse das linhas tradicionais.

Logo após o início oficial da atividade de factoring no Brasil, o desenvolvimento do setor foi prejudicado pela iniciativa do Banco Central de proibir as juntas comerciais de registrar empresas, cujo objetivo social fosse a atividade de factoring e pela emissão da circular 703 de 16.06.1982 que advertiu as pessoas que ao praticarem operações de fomento mercantil estariam incorrendo, segundo Leite (1997, p. 69): “Na prática de crime de atividade, por estarem atuando como instituição financeira, sem prévia autorização”.

A revogação da circular 703 ocorreu em 1988 através da circular 1.359, quando o Banco Central impôs, formalmente, como condição da liberação da atividade, que as empresas de factoring deveriam praticar apenas o factoring, ficando vedadas quaisquer operações com características privativas às instituições financeiras.

A atividade de factoring sempre enfrentou restrições e desconfianças ao longo de sua existência, ora pelos bancos que são conservadores, ora pelo mercado, por conta da atuação ilícita de algumas empresas que utilizam o factoring como fachada para suas atividades irregulares.

Com relação aos bancos, alguns entendem que as empresas de factoring são suas concorrentes no desconto de duplicatas e na cobrança de cheques, então não lhes fornecem linhas de crédito; enquanto que outros bancos já as aceitam como suas parceiras para atingir clientes de menor porte que exigiriam uma estrutura incompatível com a do banco.

Esse quadro de restrições às empresas de factoring vem se alterando com o passar dos anos, com alguns bancos passando a operar, como é o caso do Banco do Brasil que não emprestava recursos e que, posteriormente, passou a emprestá-los.

2.4.2 A regulamentação da atividade de factoring no Brasil

A atividade de factoring moderna iniciou-se há aproximadamente 200 anos, surgindo no Brasil oficialmente em 1982, e está presente em mais de 58 países. Apesar da importância para nossa economia, a atividade ainda não foi regulamentada por Lei específica, o que não impede o seu desenvolvimento, pois existe um balizamento legal que suporta a atividade.

Atualmente existem no Congresso Nacional dois Projetos de Lei que têm por objetivo regulamentar a atividade de factoring, sendo um do ano de 1995, tramitando no Senado Federal, cujo relator é o Senador José Fogaça (vide anexo 01), e outro do ano de 2000 que está em andamento na Câmara dos Deputados e que tem como relator o deputado Emerson Kapaz (vide anexo 02).

Como os dois projetos estão em trâmite pelo Congresso Nacional, a atividade factoring ainda não possui uma regulamentação específica, o que não significa que seja exercida na ilegalidade, pois o seu funcionamento está amparado por legislação já existente como o código civil, o código comercial, entre outros. O intuito desses dois projetos de Lei é aprimorar a legislação ao reunir em só texto todas as leis que regulamentam a atividade, culminando com uma maior transparência para a atividade.

As empresas que exercem a atividade de factoring necessitam, atualmente, apenas do registro na Junta Comercial de seu estado para iniciar suas atividades, pois como suas atividades envolvem apenas a cessão de crédito, antecipação de recursos e a prestação de serviços, sendo essencialmente mercantil, não se sujeitam à fiscalização pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ou pelo Banco Central.

Algumas leis trazem definições da atividade, como é o caso do artigo 15 da Lei 9.249 que define o factoring como:

A prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de crédito, seleção de riscos, administração de contas a pagar e a receber, compras de direitos

creditórios resultantes de vendas mercantis à prazo ou de prestação de serviços.

As empresas de factoring não podem ser consideradas instituições financeiras, uma vez que não captam recursos junto ao público, como consta da Lei 4.595 de 31.12.1964 ao definir essas instituições. Muito embora o seu objetivo maior seja a aplicação de recursos, trata sempre da intermediação de recursos próprios e não de terceiros. Assim manifestou o Min. Godoy Ilha apud Rizzardo (2000, p. 26):

A realização de empréstimos, com meios próprios e sem captação de recursos de terceiros, não se pode equiparar às atividades específicas das instituições financeiras, que consistem, como expresso no texto legal, na coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros. O traço característico das chamadas financeiras é a captação de recursos do público em geral para investimentos financeiros.

A atividade de factoring se caracteriza principalmente pela prestação de serviços e compra de créditos de empresas resultantes de suas vendas mercantis à prazo, fomentando o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas, de acordo com as definições aprovadas na Convenção Diplomática (UNIDROIT) em 1988, como afirma Leite (1997, p. 49):

A UNIDROIT, após muito debate e análise dos representantes de mais de cinquenta países presentes na Convenção Diplomática realizada em Ottawa (Canadá) no ano de 1988, chegou à conclusão de que efetivamente só se concretiza o factoring se ocorrer a combinação que inclua pelo menos dois dos seguintes serviços:

- a) gestão de crédito;
- b) administração de contas a receber;
- c) cobrança;
- d) proteção contra riscos de crédito;

- e) fornecimento de recursos.

No início formal da atividade de factoring no Brasil, em 1982, eram pouco mais de uma dezena de empresas atuando no setor, e mesmo com as restrições impostas pelo Banco Central e Juntas Comerciais no período de 1982 a 1988, passou a contar com mais de 80 empresas; assim vem se consolidando em nosso país com aproximadamente 800 empresas prestando serviços a mais de 70.000 pequenas e médias empresas.

A regulamentação da atividade é necessária apenas para facilitar os trâmites legais, pois já está consolidada no mercado em que vem se desenvolvendo constantemente e que presta relevantes serviços às empresas, quando assumem administração da área de contas a pagar e receber, o que possibilita ao empresário uma dedicação maior às atividades de desenvolvimento, produção e venda dos produtos.

2.4.3 Os aspectos tributários

A estrutura tributária das empresas de factoring abrange um pouco de tributos incidentes das empresas que efetuam operações de natureza mercantil, como também operações de natureza financeira, como é o caso do Imposto sobre Operações Financeiras (IOF), que a partir do ano de 1997, por determinação da Receita Federal, passou a incidir também sobre as operações de factoring.

Par melhor entendimento da estrutura tributária de uma empresa de factoring é necessário detalhar as diversas receitas apuradas a cada operação:

- a) receita com deságio;
- b) receita com a prestação de serviços.

A receita com deságio é a remuneração obtida com a aplicação do fator sobre os títulos negociados.

A receita com a prestação de serviços é a remuneração pelos serviços de cobrança de títulos junto à rede bancária. Essa é tributada pela prefeitura com um imposto, chamado de Imposto sobre Serviços (ISS), a ser recolhido mensalmente.

O IOF não é cobrado da empresa de factoring, mas sim do cliente que está operando, do qual é descontado 1,50% ao ano sobre o valor líquido da operação. O valor apurado é repassado à Receita Federal pela factoring.

Os impostos e contribuições incidentes sobre o lucro são o Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), que possuem uma alíquota de 15,00% mais um adicional de 10,00% e uma alíquota de 9,00%, respectivamente.

Já os impostos e contribuições incidentes sobre a receita bruta são o Programa de Integração Social (PIS), à alíquota de 0,65% e a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) à alíquota de 3,00%.

2.4.4 Operacionalização do factoring no Brasil

O ciclo operacional do fomento mercantil inicia-se quando a empresa-cliente efetua a venda de mercadorias ou serviços à prazo ao seu cliente e, posteriormente, negocia esses títulos de crédito com a empresa de factoring que efetua o pagamento à vista com a dedução do fator.

No passo seguinte, a empresa de factoring na condição de detentora do título de crédito efetua a cobrança junto ao sacado no vencimento em que fará o pagamento do título. Neste momento encerra-se o ciclo operacional da operação de factoring, como demonstra a figura a seguir:

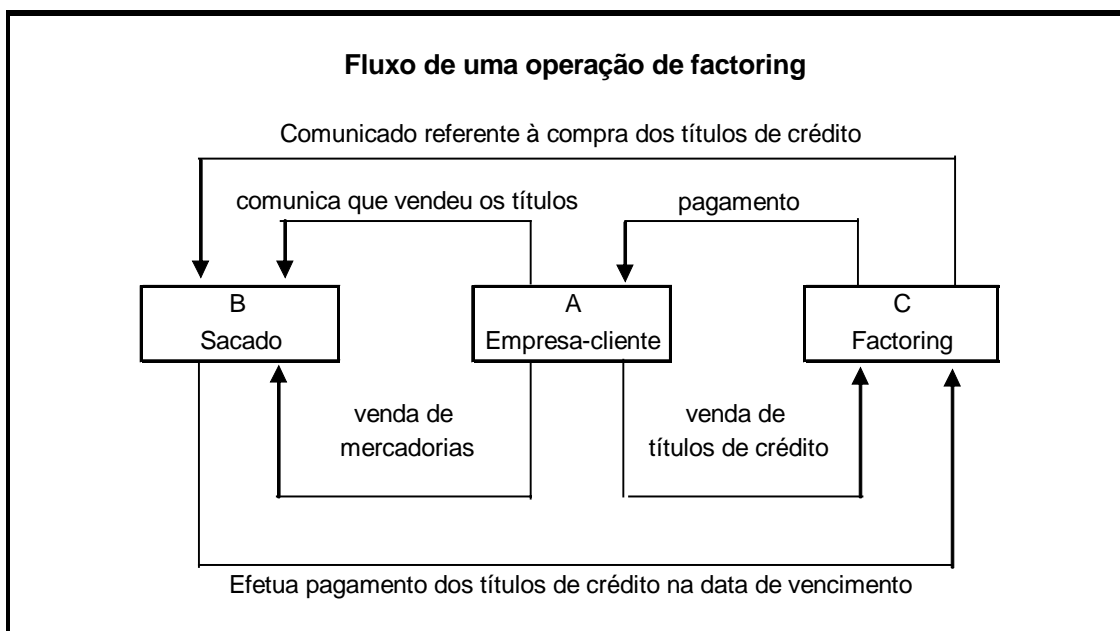


Figura 03 - Discriminação do fluxo de uma operação de factoring

Fonte: Sodré (2000, p. 14)

Para se chegar ao início do ciclo da operação de factoring são necessárias diversas etapas de preparação que vai do planejamento, em que a direção da factoring definirá de quais setores econômicos poderão ser seus clientes, como por exemplo, os setores governamentais, que costumam ser evitados por possuírem características de maus pagadores, assim como algumas empresas situadas no setor de serviços que pode ser de difícil verificação a concretização e entrega do serviço. Algumas empresas possuem também o seu histórico, em particular sobre alguns setores.

Antecedendo a primeira visita à empresa cliente haverá um processo de sondagem inicial a potenciais clientes que poderá ser através de mala direta, indicações, publicidade ou relacionamento pessoal. Inclui-se no processo inicial a verificação se a empresa a ser visitada faz parte do público pré-definido pela factoring. Para representar esse processo inicial, ou ciclo pré-operacional, foi elaborada uma figura discriminando esse processo passo a passo, como se pode verificar logo a seguir:

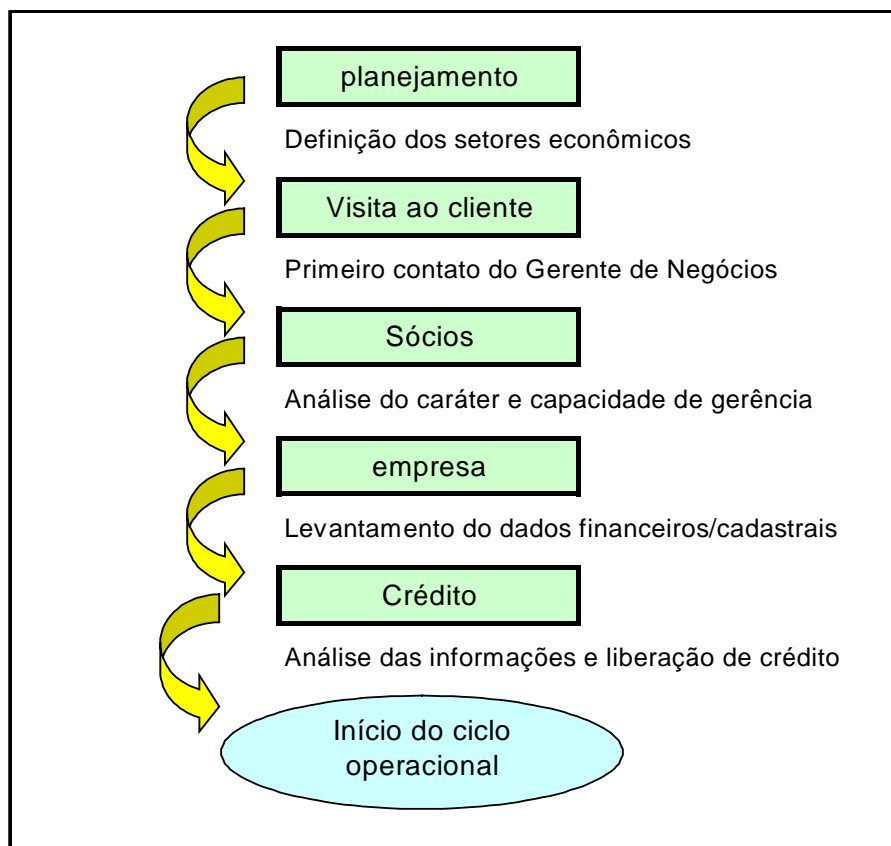


Figura 04 – Discriminação do fluxo pré-operacional

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o planejamento inicial concluído e estando dentro das diretrizes estabelecidas pela direção, inicia-se a fase seguinte do fluxo pré-operacional, como demonstrado na figura 04, de uma operação de factoring quando o gerente de negócios da empresa de factoring realiza o primeiro contato com a futura empresa-cliente, oferecendo crédito a um custo mais baixo que o sistema bancário e de uma maneira simplificada. Ao mesmo tempo, procura verificar como são os negócios da futura empresa-cliente.

O gerente de negócios é um importante elo para as operações de fomento mercantil, por isso deverá ser um profissional que conheça bem os mecanismos das operações da factoring, como também das operações realizadas por seu futuro cliente.

No primeiro contato com a empresa-cliente deverá ser verificado quem são os sócios, como é o seu caráter, qual a capacidade de gerir a empresa e o relacionamento com o mercado (clientes, fornecedores e bancos), a estratégia de

negócios da empresa, as instalações, o nível tecnológico, as perspectivas de crescimento.

Ao verificar as operações da empresa-cliente o gerente de negócios deverá detalhar qual o produto produzido e comercializado, qual o potencial da empresa-cliente, quais são seus principais clientes, as matérias primas utilizadas e seus principais fornecedores.

A verificação da matéria-prima e dos fornecedores é um dado relevante, pois uma das operações que poderão ser desenvolvidas pelas empresas de factoring é a compra de matéria-prima diretamente dos fornecedores da empresa-cliente a preços mais competitivos.

Outro passo para o início de operações com a futura empresa-cliente é o levantamento de dados financeiros: valor de faturamento, valor das compras, dívidas fiscais e bancárias e dados cadastrais, como por exemplo, razão social, Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), endereço, documentos societários, entre outros, para compor a fotografia inicial do cliente.

A qualidade das informações iniciais terá influência na definição do fator a ser aplicado ao cliente, no limite de crédito a ser disponibilizado e a definição dos tipos de operações que poderão ser realizadas.

No passo seguinte, o gerente de negócios encaminha, com todas as informações colhidas junto ao futuro cliente, para o departamento de análise de crédito que fará toda a confirmação das informações prestadas pelo cliente, bem como o levantamento da situação cadastral do cliente, quando deverão ser verificados os vários serviços de proteção ao crédito e também a central de risco.

Por sua vez, o departamento de análise de crédito encaminhará os dados levantados para o comitê de crédito analisar e definir a concessão ou não e qual o valor. Caso o comitê libere o crédito para o cliente, o passo seguinte será a formalização do acordo por meio de contrato de fomento mercantil devidamente assinado para o início das operações.

Com o acordo de prestação de serviços entre a factoring e a empresa-cliente devidamente formalizado é que o ciclo operacional será iniciado. A empresa-cliente efetuar a venda e a entrega das mercadorias ou serviços ao seu cliente, podendo assim, encaminhar os títulos de crédito originários dessa venda à prazo a factoring para recebê-los à vista.

Depois de efetuada a venda ou prestação de serviços com a efetiva entrega das mercadorias ou serviços, o cliente da factoring entregará os títulos de crédito gerados com a venda, à prazo, para efetuar a operação e receber à vista com a redução do fator de compra; essa venda dos títulos de crédito deverá ser comunicada ao sacado para que este saiba que o débito agora passou a ser com a factoring.

A factoring receberá os títulos de crédito de sua empresa-cliente e fará as verificações da situação de crédito do sacado do título para, aí sim, efetuar o pagamento a empresa-cliente e informar ao sacado, por carta, que aquele título de crédito foi adquirido pela factoring, passando para ela o direito de recebê-lo na respectiva data de vencimento.

No vencimento do título de crédito o sacado, que já foi devidamente comunicado da venda do título, deverá efetuar o pagamento, cujo montante será recebido pela factoring, concluindo-se assim o ciclo operacional de uma operação de fomento mercantil.

2.4.5 Fontes de recursos

As empresas de factoring são proibidas pelo Banco Central de captar recursos de poupadores no mercado, portanto estão limitadas a operar com recursos dos seus sócios proprietários.

Outra forma da empresa de factoring obter recursos é através de empréstimos junto aos bancos, que têm representado a segunda fonte de recursos para essas empresas, apesar de alguns bancos proibirem seus gerentes de realizarem operações com factoring; Porém, outros bancos entendem que as factoring representam uma parceria, pois atingem clientes de menor porte que dificilmente seriam atendidos pelos bancos devido ao volume de crédito demandado.

À primeira vista, o fato das empresas de factoring tomarem recursos juntos aos bancos pode parecer que a operação se tornará muito cara inviabilizando-a, mas como o volume tomado é grande e o risco para o banco é menor em comparação a uma pequena empresa, a operação torna-se atrativa, como explica a equipe do IBMEC (1983, p. 19).

A consequência lógica é que a taxa de juros cobrada ao factor pelos bancos é inferior ao custo financeiro dos créditos concedidos às firmas pequenas. Isto é a empresa de fomento comercial toma recursos no mercado atacadista para repassa-los no mercado varejista. Desse modo, se torna viável a oferta de recursos a custos competitivos.

Mas, com a eficiência das empresas de factoring, com esse crédito tomado junto aos bancos, elas se tornam grandes atacadistas de grandes montantes de recursos tomados junto aos bancos e repassados às empresas clientes e mesmo com esse repasse a operação ainda será lucrativa.

O empréstimo junto a empresas coligadas (mútuo entre coligadas), ou seja, empresas em que a factoring participe ou que seja sua sócia, também representa fonte de recursos para suas operações. Caso a empresa seja uma S/A poderá lançar debêntures no mercado.

Outra fonte de recurso seria a contratação junto a bancos no exterior de linhas de crédito de longo prazo. Ou junto a fundo de pensão em nosso país. Mas existe uma limitação sugerida pela ANFAC para alavancagem de recursos junto a terceiros que não poderia ultrapassar 60% da carteira de títulos a receber.

Apesar de tantas fontes para captação de recursos, as empresas de factoring utilizam poucos recursos de terceiros, como bancos, por exemplo, sendo a sua maior fonte para suas operações os recursos próprios e de mútuo entre sócios e empresas coligadas, como demonstra levantamento realizado pela ANFAC na Tabela 03.

Pelo levantamento estatístico feito pela ANFAC junto às suas associadas, como dados do ano de 2002, conforme Tabela 03, pode se verificar que a utilização de recursos de bancos é pequena se comparada ao valor do Patrimônio Líquido e ao valor total de mútuo de sócios e empresas coligadas.

2.4.6 As micro, pequenas e médias empresas

As empresas de pequeno porte são as principais clientes das empresas de factoring, pois encontram muitas dificuldades para adquirir o capital de giro necessário para suas operações junto ao sistema bancário, que costuma privilegiar as grandes empresas com seus recursos por representarem um menor custo operacional nas operações.

Além do alto custo imposto pelo sistema bancário para as empresas de pequeno porte, as dificuldades encontradas para providenciar grande quantidade de documentos e garantias para a concessão do crédito tornam muito difícil o acesso a esse canal de obtenção de recursos.

A falta de agilidade do conservador sistema financeiro, que está montado sobre um modelo que não valoriza as inovações, torna o mercado para as empresas de factoring muito promissor. As micro, pequenas e médias empresas encontram nas operações de factoring agilidade na obtenção dos recursos necessários para a expansão de seus negócios.

Os pequenos empresários necessitam de mais tempo para se dedicarem às atividades comerciais e produtivas de seu negócio e também em geral possuem

pouca experiência para lidar com a atividade financeira da empresa. É nesse cenário que as empresas de factoring ao assumirem as contas a pagar e a receber disponibilizam maior tempo para os empresários se dedicarem à atividade principal da empresa.

O maior tempo disponível para realização de novos projetos na empresa não é o único benefício para os empresários que utilizam o factoring em suas empresas, pois os custos do crédito bancário em muitos casos são maiores que nas empresas de factoring.

O crédito bancário não é uma dificuldade apenas para as micro, pequenas e médias empresas, as grandes empresas também sofrem para obtê-lo; é a conclusão de uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas – FGV em que foram entrevistados 400 empresários de companhias de diversos segmentos: micro, pequenas, médias e grandes.

Os empresários deixam de investir no aumento de produção e no desenvolvimento de novos projetos, pois como fontes de financiamento utilizam mais 50% de recursos próprios, o que limita o crescimento por falta de recursos, como mostra o quadro com os resultados da pesquisa:

Tabela 04: Principais fontes de financiamento pelas empresas

Principais fontes de financiamento pelas empresas (em %)				
	Micro	Pequena	Média	Grande
Recursos próprios	58	52	49	53
Crédito com fornecedores	12	14	09	16
Crédito bancário	22	26	28	21
BNDES	00	01	07	06
Adiantamento de pagamento	05	02	01	02
Empresa não necessita	03	05	06	02

Fonte: Mota (2003)

A falta de recursos a custos baixos, tanto por parte dos órgãos governamentais de fomento como por parte dos bancos acaba por inibir o crescimento da economia, lacuna que é preenchida pelas empresas de factoring.

2.4.7 Os bancos e as empresas de factoring

O surgimento de novos intermediários financeiros ocorreu devido ao espaço vazio que havia no mercado; algumas vezes esse espaço surgia por falta de agressividade dos empresários por dificuldades existentes na legislação que impedia a atuação em alguns setores da economia, ou ainda, pela falta de sensibilidade empresarial que não era capaz de identificar as necessidades existentes.

A necessidade desses novos produtos financeiros é que levou ao desenvolvimento de novos instrumentos financeiros, como por exemplo, o crédito imobiliário, o financiamento ao consumidor, o leasing e, por último, o factoring.

A falta de interesse pelo factoring por parte dos intermediários financeiros deve-se também ao alto custo gerado por essas operações, pois a legislação que define as instituições financeiras não contempla nenhum impedimento à atuação nesse segmento.

A legislação que define instituição financeira no Brasil é de 1964, no artigo 17 da Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964, conforme Alves (1985, p. 48):

Consideram-se instituições financeiras, para os efeitos da legislação em vigor, as pessoas jurídicas, públicas ou privadas, que tenham como atividade principal ou acessória a coleta, intermediação ou aplicação de recursos financeiros próprios ou de terceiros, em moeda nacional ou estrangeira, e a custódia de valor de propriedade de terceiros.

Conforme afirma o autor, verifica-se que as instituições financeiras podem captar recursos de terceiros, aplicar tanto os recursos próprios como de terceiros,

também pode ser constituída por pessoa jurídica ou pessoa física. Ainda de acordo com o autor, o exercício de alguma dessas atividades de maneira mesmo que acessória, caracterizará a empresa como instituição financeira.

A atividade de factoring que consiste na aquisição de títulos de crédito com vencimento à prazo mediante pagamento à vista, e desconto de parte um valor obtido pela aplicação de um fator, na prestação de serviços de cobrança, de cadastro, assessoria nas vendas, utiliza recursos próprios ou recursos tomados junto a bancos ou coligadas. Esse conjunto de atividades não caracteriza o factoring como instituição financeira, como foi discriminado no quadro a seguir o conjunto de características do factoring:

O factoring é a execução contínua e cumulativa

I. de prestação de:

- a) Serviços de assessoria creditícia;
- b) Serviços de assessoria mercadológica;
- c) Serviços de avaliação de riscos;
- d) Serviços de seleção de créditos;
- e) Serviços de gestão de crédito;
- f) Serviços de acompanhamento de contas a receber e a pagar;
- g) Serviços de gestão empresarial ou gerencial.

II. A compra *pro soluto* de créditos (direitos) resultantes das vendas mercantis realizadas à prazo pela empresa-cliente.

Quadro 01: Caracterização do factoring

Fonte: Leite (1997, p. 48)

Além dessas características específicas do factoring, outro fator determinante para que a atividade não seja considerada instituição financeira está na maneira como capta seus recursos: utiliza recursos próprios ou tomados junto a instituições financeiras, ou ainda, captado através de mútuo entre coligadas do mesmo grupo econômico, ou seja, a factoring não utiliza recursos captados junto ao público ou mercado.

Apesar das características da atividade de factoring serem diferentes das instituições financeiras, o Banco Central, demonstrando excesso de conservadorismo por parte dos banqueiros divulga, a circular 703 no ano de 1982 que proíbe as empresas de realizarem operações de factoring e também as Juntas Comerciais de todos os estados de registrarem empresas que possuam o termo factoring em seu objetivo social.

Seis anos mais tarde, no ano de 1988, o Banco Central retirou a proibição das Juntas Comerciais de registrar empresas de factoring e também emitiu a circular 1359, de 02.09.1988, revogando a circular 703/1982 e reconhecendo que as operações de factoring não podem ser consideradas operações financeiras, não estando assim sujeitas ao controle do Banco Central.

Na verdade, a atividade de factoring atua como complemento da atividade bancária, pois possui custos operacionais menores e maior agilidade no atendimento aos seus clientes, podendo oferecer crédito a um custo menor sem a necessidade de exigir grandes volumes nas operações com suas empresas clientes.

Apesar do fator de compra utilizado pelas empresas de factoring para aquisição de créditos se assemelhar aos juros cobrados pelas instituições financeiras, diferencia-se das empresas de factoring pelo fato de estarem impedidas de captar recursos no mercado, pois os recursos para as operações das factoring devem vir do patrimônio de seus proprietários.

Existem várias diferenças entre as atividades de factoring e a atividade bancária, conforme demonstrado no quadro a seguir:

BANCO	FACTORING
Capta recursos, poupança pública, e empresta dinheiro – faz intermediação	Não capta recursos
Empresta dinheiro	Presta serviços e compra créditos que é antecipado ou adiantado
Cobra juros (remuneração pelo uso do dinheiro por determinado prazo)	Mediante preço certo e ajustado com o cliente “fator”, compra à vista os créditos
Spread – margem entre o custo de captação e o preço do financiamento	“Fator” – na formação do preço são ponderados todos os itens de custeio da empresa de factoring
Instituição financeira autorizada a funcionar pelo Banco Central	Não instituição financeira, mas atividade comercial. É cliente do banco
Desconta títulos e faz financiamentos	Não desconta. Compra títulos de crédito ou direitos
Cliente é o devedor	O devedor é a empresa sacada

Quadro 02 – Comparativo entre banco e factoring

Fonte: Adaptado de Fortuna (1998, p. 321)

Após a liberação pelo Banco Central as próprias instituições financeiras montaram as suas empresas de factoring, pois algumas operações não eram permitidas a elas pelo Banco Central, como por exemplo, a operação com cheques pré-datados, utilizados principalmente pelas pequenas e médias empresas.

O Banco Central, posteriormente, autorizou as instituições financeiras a realizarem operações com cheques pré-datados, o que culminou com o encerramento da participação dos bancos nas empresas de factoring e a criação de carteiras que operam com cheques pré-datados.

Os bancos poderiam realizar operações de instituições financeiras e também das empresas de factoring, mas ainda existem outras dificuldades para os bancos concorrerem com as empresas de factoring, como por exemplo, os rígidos controles impostos pelo Banco Central e a estrutura complexa dos bancos.

Nos bancos existe uma estrutura que dificulta a atuação junto às pequenas e médias empresas que realizam operações de menor valor; a relação entre bancos e empresas de factoring encaminham-se para o estabelecimento de parcerias, e não concorrências, pois os bancos atuam nas operações de maior valor, considerado de atacado, e concederiam crédito às empresas de factoring para estas atuarem junto às pequenas e médias empresas, com operações de menor valor e que exigem um acompanhamento diferenciado para reduzir o risco nessas operações.

O alto custo operacional dos bancos para a concessão de crédito evidencia o vasto mercado à disposição das empresas de factoring que conseguem atingir as pequenas e médias empresas a um custo inferior ao do sistema financeiro, como demonstrado no gráfico a seguir.

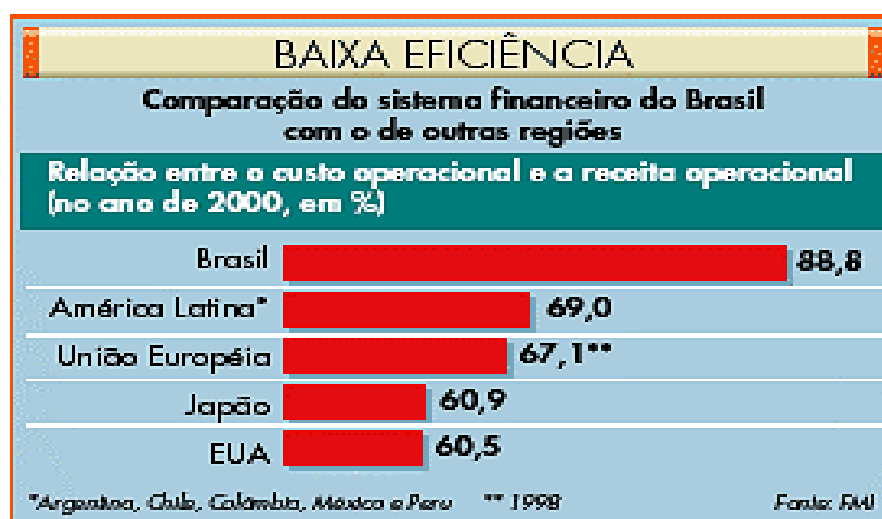


Gráfico 02 – Comparação da eficiência do sistema financeiro no Brasil

Fonte: Andrion (2003)

A baixa eficiência dos bancos brasileiros leva ao aumento dos custos operacionais com as operações, o que encarece o crédito, além da morosidade dos processos de aprovação de crédito, principalmente para as pequenas e médias empresas, levando essas empresas a buscarem a agilidade nas empresas de factoring e um custo mais baixo para suprir a necessidade de recursos para o seu capital de giro.

Mesmo quando as empresas de factoring tomam os recursos junto aos bancos e, posteriormente, repassam aos seus clientes, conseguem fazê-lo a um custo bastante competitivo, pois o volume das operações é maior e as garantias oferecidas de melhor qualidade. Esse mecanismo transforma a factoring em uma tomadora de recursos em atacado para oferecê-los às pequenas e médias empresas, que são as varejistas. Verifica-se que as empresas de factoring, entre outras funções, também exercem a função de complementar a atuação dos bancos disponibilizando crédito em que o banco não tem interesse de atuar; dessa maneira a atividade de factoring e os bancos podem trabalhar em parceria, caracterizando uma relação de complementaridade entre eles.

3 CONTROLADORIA

Existem estudos a respeito das funções e características da Controladoria, mas pouco se pesquisou até aqui a respeito de sua origem. Em um desses poucos estudos sobre o seu surgimento, Martin defende que no Século XIX, ao surgirem os grandes conglomerados, com a facilidade das estradas de ferro, expandiram-se por grandes distâncias, houve a necessidade de avaliar e controlar o desempenho de todas essas unidades. Essa situação forçou a Contabilidade a adaptar-se para que pudesse controlar o desempenho dessas diversas unidades, mesmo que muito distantes.

A contabilidade financeira ou contabilidade geral que utilizava valores históricos para informar aos gestores todos os fatos que ocorriam na empresa, como também a sua situação atual, evoluiu para contabilidade gerencial com o intuito de atender as novas necessidades dos gestores por informações capazes de auxiliá-los nas decisões sobre o futuro da empresa. A contabilidade gerencial foi agregando valores de outras ciências e, assim, evoluiu para a Controladoria.

3.1 A evolução da contabilidade

A contabilidade, nestes mais de quatro mil anos de existência, sempre se desenvolveu e acompanhou as mudanças ocorridas nas várias formas de negociações. As alterações no comércio, os descobrimentos marítimos, o surgimento das indústrias, as mudanças nas sociedades, entre outros, são fatores que contribuíram para a evolução da contabilidade.

Nos tempos atuais são os avanços tecnológicos e o surgimento de grandes empreendimentos distribuídos por grandes distâncias que têm influenciado e exigido a modernização da contabilidade, pois, as empresas possuem um número maior de

proprietários e investidores que necessitam de demonstrações financeiras periódicas e mais precisas para acompanhar o seu investimento.

Para suprir essa necessidade por mais informação é que a contabilidade está buscando inovações, assim comenta Martin (2002, p. 08): “Como em qualquer outra área do conhecimento humano, as inovações em termos da contabilidade de apoio à gestão sempre aconteceram em conseqüência ou resposta a necessidade de informação”.

Aliado à dispersão territorial das atividades econômicas, ocorreu o surgimento de grandes empresas, que exigiam um maior número de indicadores para avaliar com precisão os seus vários centros de negócios separados, muitas vezes, por grandes distâncias.

Essa transformação das empresas em conglomerados que abrangem diversos negócios em locais separados impulsionou a contabilidade a transformar-se para atender a uma maior necessidade por informações, como assinala Martin (2002, p. 08):

No final do Século XIX, houve o surgimento dos primeiros conglomerados empresariais que forçaram a tecnologia contábil a adaptar-se para controlar o desempenho e consolidar as atividades de empresas com múltiplas subsidiárias e unidades de negócio.

Confirmando essas afirmações de Martin, Schmidt (2002, p. 20) também comenta que, com o crescimento vertical e expansão geográfica dos conglomerados norte-americanos, surgiu a necessidade de centralizar e melhorar os controles e, com elas, a Controladoria:

A Controladoria surgiu no início do Século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais.[...] O crescimento vertical e diversificado desses conglomerados exigia, por parte dos acionistas e gestores,

um controle na central em relação aos departamentos e divisões que rapidamente se espalhavam[...].

A evolução natural da contabilidade, para atender a necessidade de seus usuários a obter informações contábil-financeiras geradas pela contabilidade gerencial, levou à Controladoria, como afirma Martin (2002, p. 07): “Esta profunda transformação da gerencial, que levaria à moderna Controladoria,[...]”.

Esse entendimento também é corroborado por Padoveze (2003, p. 03) que afirma:

Em nossa opinião, a Controladoria pode ser entendida como a ciência contábil evoluída. Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem representada semanticamente pela denominação de Controladoria.

De acordo com as afirmações dos autores, a Controladoria representa a evolução da Contabilidade que acompanhou as mudanças na área da informação, ao aumento das distâncias entre a fonte geradora de informações e os seus usuários, como também as alterações ocorridas na área econômica ao longo destes anos.

A evolução da Contabilidade pode ser verificada nas figuras a seguir, em que a primeira foi desenvolvida com o intuito de representar a forma como gerava as informações da empresa ao seu proprietário em um período no qual o tipo de negócio das empresas não era diversificado e fisicamente estava localizada em um único local.

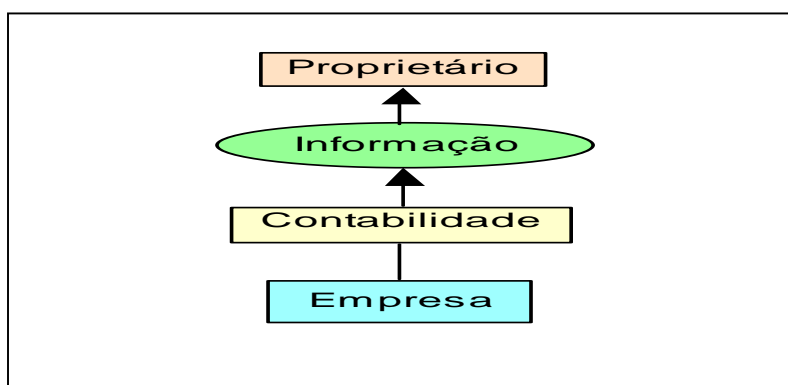


Figura 05: A Contabilidade gera informações à um único proprietário

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 05 representa a empresa com apenas um proprietário, que não possui subsidiárias nem diversificação de suas atividades. Para que se possa visualizar a evolução da Contabilidade para a Controladoria foi desenvolvida e apresentada a seguir uma figura que representa um conglomerado empresarial com diversos acionistas e múltiplas subsidiárias.

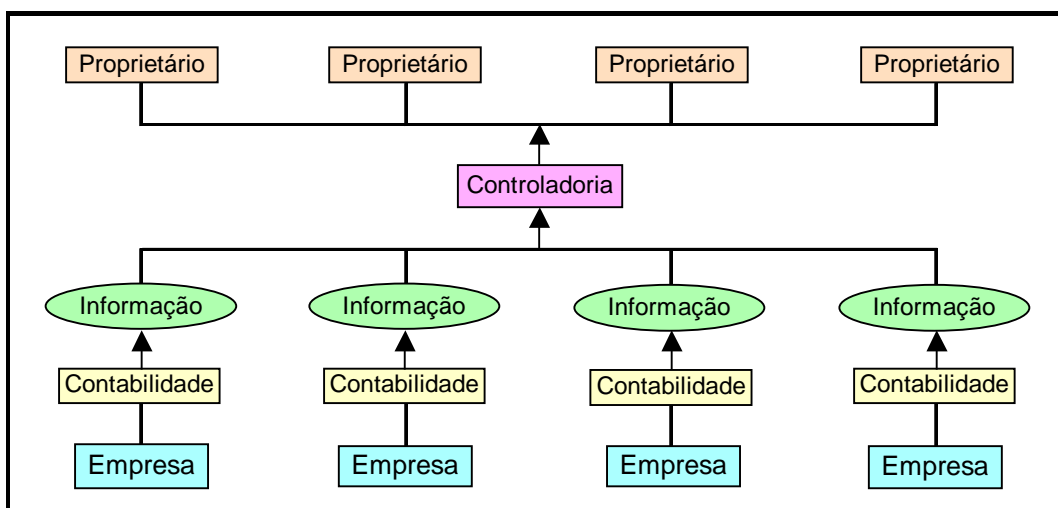


Figura 06: A Controladoria disponibilizando informações aos proprietários

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 06 fica demonstrado o novo desafio para a Contabilidade que precisa atender às necessidades de informações dos proprietários e dos gestores da empresa em um novo ambiente. A Contabilidade iniciou sua evolução para a Controladoria quando as empresas começaram a multiplicar a quantidade de

subsidiárias e de proprietários, que além do aumento na quantidade de empresas também se espalharam por grandes distâncias, exigindo uma rápida resposta da Contabilidade para suprir a necessidade de maior controle e de informações aos acionistas e gestores desses novos conglomerados, em princípio essa resposta foi dada por meio da Contabilidade Gerencial.

A Contabilidade Gerencial, precursora da Controladoria, possui algumas diferenças da Contabilidade Financeira, mas traz em suas características inúmeras semelhanças, por exemplo: com relação aos usuários os internos são comuns às duas. O objetivo dos relatórios é propiciar facilidades aos seus respectivos usuários, existe uma freqüência na emissão dos relatórios, as informações fornecidas devem ser relevantes e a tempo, entre outras. No quadro a seguir são comparadas de maneira mais completa:

Aspecto	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e Internos	Internos
Objetivos dos relatórios	Facilitar a análise financeira para a necessidade dos usuários externos.	Facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido.	Orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios para facilitar a tomada de decisão.
Frequência dos relatórios	Mensal, trimestral e anual.	Quando a administração necessitar
Custos ou valores utilizados	Históricos (passados)	Históricos e esperados (previsto)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, índices, etc.
Restrição nas informações fornecidas	Princípios contábeis geralmente aceitos.	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração.
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva, verificável, relevante e a tempo.	Deve ser relevante e a tempo, pode ser menos verificável e precisa.
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro, para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho, acoplada com uma orientação histórica para avaliar resultados reais.

Quadro 03: Comparação entre Contabilidade Financeira e Contabilidade Gerencial

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p. 11)

Ao se avaliar as informações geradas pela Contabilidade Gerencial verifica-se a semelhança entre essas e as informações trabalhadas pela Controladoria, como por exemplo, os relatórios para tomada de decisão, relatórios para facilitar o planejamento, relatórios de desempenho, orçamentos, dentre outros. Além do aprimoramento na qualidade das informações, algumas características mais recentes demonstram o grau de desenvolvimento do conhecimento contábil, como pode ser verificado na figura a seguir:

Período	Características da contabilidade
1775 a 1825	Ênfase nos balancetes financeiros. Sistema de partidas dobradas para registros contábeis.
1825 a 1850	Demonstrações contábeis para atender finalidades tributárias e imposto de renda.
1850 a 1900	Surgimento dos primeiros relatórios da contabilidade gerencial.
1900 a 1925	Primórdios da contabilidade de custos
1925 a 1950	Aprimoramento da contabilidade de custos. Surgimento das técnicas e procedimentos para análises de custos, estatísticas e planejamento tributário.
1950 a 1975	Aprimoramento da contabilidade gerencial. Neste período a contabilidade já assume suas características como um sistema de informações à disposição dos gestores para tomada de decisões.

Quadro 04: Desenvolvimento do conhecimento contábil (de 1775 a 1975)

Fonte: Adaptado de Oliveira (1998, p. 38)

No quadro 04 está demonstrada a evolução da Ciência Contábil, no princípio com a Contabilidade Financeira, posteriormente a Contabilidade Gerencial para atender as novas necessidades e exigências do mercado e na seqüência do processo de evolução, a Controladoria.

3.2 A Controladoria

A Controladoria pode ser abordada de duas maneiras: como um ramo de conhecimento ou como uma unidade administrativa, como entende Peleias (2002, p. 13). Neste trabalho Controladoria será abordada como uma unidade administrativa que utiliza todo o suporte da Ciência Contábil.

Essa unidade administrativa é responsável pelo acompanhamento e controle de todas as operações ocorridas na empresa, monitorando se os objetivos estão sendo atingidos, e fornecendo informações que servirão de suporte para os gestores tomarem suas decisões. Assim assinala Peleias (2002, p. 13) sobre a Controladoria:

[...] é definida como uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão. Essas decisões se referem à definição de formas e critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades que ocorrem nas diversas áreas nas organizações, para que a eficácia empresarial seja assegurada.

A Controladoria é responsável por influenciar todas as decisões tomadas pelos gestores, pois, possui os instrumentos necessários fornecidos pela contabilidade para identificar as transações que ocorrem na empresa podendo, por meio de simulações, analisar as prováveis conseqüências das decisões tomadas.

O papel da Controladoria, segundo afirmam Mosimann e Fisch (1999, p. 125), é o de controle dos assuntos econômicos e financeiros da empresa, devendo acompanhar e cobrar uma implementação de ações corretivas por parte dos gestores para a correção de eventuais desvios:

A Controladoria tem sob sua incumbência controlar os assuntos econômico-financeiros e apontar os desvios detectados. As ações corretivas desses desvios cabem aos gestores de cada área, sendo

a atribuição do controller à cobrança da efetiva implementação das ações corretivas, em tempo hábil, pelos demais gestores.

No entendimento dos autores Almeida, Parisi e Pereira in Catelli (1999, p. 370), a Controladoria enquanto ramo do conhecimento baseada na teoria contábil é responsável pela construção dos sistemas de informações e pelo Modelo de Gestão Econômica que suprem a necessidade de informações dos gestores no processo de gestão, para que tomem decisões ótimas:

A Controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

O principal sistema de informações é a contabilidade, que aliada a outros sistemas de informação, apóia e influencia os gestores em suas decisões, não devendo tomar as decisões e sim deixar para que os gestores o façam.

As informações providas pela Controladoria devem garantir a eficiência ao processo decisório na empresa demonstrando os pontos fortes e fracos, bem como definir as ameaças e oportunidades da empresa e do mercado em que está inserida, assim afirmam Moura e Beuren (2003, p. 58) sobre o desempenho da Controladoria:

[...] o desempenho da Controladoria, enquanto provedora de informações econômico-financeiras, a fim de incrementar a eficiência e eficácia do processo gerencial e proteção dos interesses da empresa, ocorre por meio do tratamento dos dados operacionais, no sistema de informações contábeis, atrelado a dados sobre as ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes da organização e outros conhecimentos que vão além da área contábil, com o intuito de gerar e disponibilizar informações úteis aos gestores no processo de tomada de decisões.

A Controladoria se esforça para garantir aos gestores, através da contabilidade, as informações necessárias e isentas de erros para a tomada de decisões corretas, de maneira a garantir bons resultados para a empresa como um todo, pois apesar de não tomar as decisões diretamente, cabe a ela exercer influência sobre os gestores, assumindo dessa maneira parte das responsabilidades nos erros e acertos do gestor.

A necessidade de informações mais precisas e pontuais para dar suporte às decisões dos gestores, de maneira a tornar o processo gerencial mais eficiente, utilizando a Contabilidade como principal fonte de informação, exigiu que essa ciência entrasse num processo de evolução aproveitando os avanços tecnológicos aliados a essas necessidades dos gestores, chegando assim à Controladoria.

Neste sentido, Padoveze (2003, p. 03) ensina que “A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em sua plenitude”.

Os autores citados neste tópico convergem na opinião de que a Controladoria é responsável pelas informações necessárias para os gestores tomarem suas decisões, e esses dados são gerados principalmente por meio da contabilidade, ao mesmo tempo em que controlam para que essas decisões sejam colocadas em prática.

3.2.1 A Controladoria como unidade administrativa

Para abrigar o desenvolvimento e aplicação dos instrumentos da Ciência Contábil dentro da empresa de maneira que possa atender as suas mais variadas necessidades, exercendo o controle sobre as atividades e decisões, foi criada a unidade administrativa denominada Controladoria, assim definida por Padoveze (2003, p. 03):

[...] a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Como a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais –

passado, presente, futuro –, e como a Ciência Contábil exige a comunicação de informação, com caso a econômica, a Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades.

Segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88) a Controladoria possui dois enfoques: tanto pode ser uma área do conhecimento humano fundamentada em métodos de outras ciências como uma unidade administrativa que tem, por finalidade, o apoio aos gestores da empresa:

A Controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques:

- a) Como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; e
- b) Como uma área de conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências.

De acordo com a afirmação dos autores, a Controladoria pode ser abordada de duas maneiras: como área de conhecimento ou como órgão administrativo. Neste sentido a Controladoria utiliza toda a base de conhecimentos, principalmente contábeis, para apoiar os gestores na busca da eficiência operacional por meio de uma unidade administrativa.

Órgão administrativo que com o fornecimento de informações, colabora na busca da eficácia gerencial, assim é a definição de Controladoria para Figueiredo (1997, p. 27): “O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial”.

A Controladoria é classificada por alguns autores como um órgão de staff, de maneira que cada gestor controla sua respectiva área e se responsabiliza por seus resultados, enquanto o *Controller* atua junto aos gestores, influenciando suas

decisões e controlando todas as áreas através do monitoramento do desempenho alcançado, prestando assim assessoria no controle e informando a cúpula sobre os resultados obtidos por cada área.

Já para Catelli, o *controller* ocupa um cargo de linha no mesmo nível da cúpula administrativa e também desempenha função de assessoria para as demais áreas. Da mesma forma afirmam os autores Mosimann e Fisch (1999, p. 89).

Os autores Heckert e Willson, apud Schmidt (2002, p. 22) também atribuem à Controladoria duas funções básicas:

- a) supervisão da contabilidade geral, da contabilidade de custos, da auditoria, dos impostos, dos seguros e das estatísticas;
- b) aplicações da função contábil para a resolução de problemas administrativos futuros.

A Controladoria assume a responsabilidade sobre os departamentos encarregados de fornecer as informações necessárias para tomada de decisão dos gestores, como ensinam Mosimann e Fisch (1999, p. 88):

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial, também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

O principal departamento utilizado para fornecer informações aos gestores é a contabilidade, o qual segundo vários autores está sob a responsabilidade da Controladoria.

3.2.2 Funções da Controladoria

A Controladoria é destinada a um fim, ou seja, é empregada para cumprir determinados encargos ou práticas, como por exemplo, a elaboração de projetos, implementação e manutenção de sistemas integrados, entre outros. Essas práticas podem ser consideradas como funções da Controladoria e para melhor entendimento será esclarecido, primeiro, o que é função.

Função pode ser considerada uma ação natural de um órgão, como define Ferreira (1999, p. 951), em que função pode ser:

- a) ação própria ou natural de um órgão, aparelho ou máquina;
- b) cargo, serviço ou ofício;
- c) prática ou exercício de cargo, serviço ou ofício.

Já no dicionário eletrônico Michaelis, função pode ser uma incumbência ou ação peculiar, como descreve a seguir:

- a) cargo, emprego, ofício;
- b) encargo, obrigação, incumbência;
- c) atividade especial, serviço, encargo, emprego, missão;
- d) ação peculiar a qualquer órgão.

Pelas definições dos dicionários as funções da Controladoria podem ser as ações que estão a seu cargo ou as incumbências dessa unidade administrativa.

Dentre as suas funções caberá a Controladoria coordenar esforços para definir claramente todos os objetivos da empresa, tanto os objetivos globais, como os objetivos de cada área específica. Definidos os objetivos, a Controladoria deverá orientar e direcionar os esforços para que todos sejam alcançados, como afirmam Mosimann e Fisch (1999, p. 89):

[...] a Controladoria, assim como outras as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da

missão e a continuidade da organização. Seu papel fundamental, nesse sentido, consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, isto é, superior à soma dos resultados de cada área.

A responsabilidade pelos resultados não será apenas da Controladoria, mas também dos gestores que tomaram a decisão, pois cabe à Controladoria orientar e influenciar na tomada de decisão, porém mesmo não tomando as decisões, caberá ao *controller* monitorá-las para que os resultados esperados sejam alcançados, propondo aos gestores as correções necessárias. Naturalmente que, mesmo sem ter responsabilidade direta, os resultados ruins prejudicam também o *controller* ao colocar em risco o seu prestígio junto aos gestores, pois em tempos atuais todos na empresa têm parcela de responsabilidade.

Neste sentido, Padoveze (2003, p. 36): descreve algumas funções do *Controller* como também da Controladoria:

O papel do *controller* é o de monitoramento do plano de ação da empresa, fazendo a avaliação coordenada da atuação de todos os gestores, sempre com foco no desempenho e resultados, global e setorial. [...] A Controladoria cabe o monitoramento desses resultados em relação aos números planejados. A sua função é de apoio, mas não da responsabilidade final pela obtenção de resultados setoriais.

Variando de uma empresa para outra a Controladoria assume várias funções dentro do sistema empresarial, como algumas responsabilidades citadas a seguir que, segundo Mosimann e Fisch (1999, p. 88), são assumidas pelo *controller*:

- a) conjunto dos sistemas contábeis empregados na empresa;
- b) reforço do controle interno por meio da auditoria interna;
- c) preparação e explicitação das análises financeiras;
- d) monitoramento dos contratos celebrados pela empresa com terceiros;

- e) administração das questões fiscais e tributárias, bem como os respectivos planejamentos;
- f) estabelecimento, coordenação e administração de um plano adequado para o controle das operações empresariais;
- g) verificação se os objetivos estão sendo atingidos, efetivação das políticas, processos e estrutura organizacional da empresa estabelecida em conjunto com os demais gestores;
- h) coordenação e preparação da informação para auditoria externa, bem como ser o elo de ligação da empresa com os auditores independentes;
- i) proteção dos ativos da empresa, tais como: recebíveis, imobilizado;
- j) estudos econômico-financeiros, incluindo as influências de forças econômicas e sociais e do governo sobre o resultado econômico das atividades da empresa, ou seja, monitorar as conseqüências das alterações políticas, econômicas e sociais sobre a empresa;
- k) preparação e aprovação de normas internas elaboradas para o cumprimento de decisões;
- l) assessoramento aos demais gestores para correção dos desvios entre o planejamento e a execução;
- m) gerenciamento do sistema de informações que dá suporte ao processo decisório da gestão econômica;
- n) gerenciamento da área de Controladoria.

Apesar das variações de uma empresa para outra, um conceito comum na Controladoria é com relação ao profissional que a assume, que costuma ser o *controller* ou o chefe da contabilidade, e com relação as suas funções que não deveriam ficar restritas aos controles financeiros da empresa, como assinala Figueiredo (1997, p. 27):

Embora o delineamento da função, do órgão e da posição do executivo possa variar de uma empresa para outra, existe um conceito que é comumente observado quanto ao executivo: o controller é o chefe da contabilidade, aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa, embora suas

funções não tenham que se restringir apenas às funções contábeis e o que mais se espera é que ele amplie sua atuação ao desenvolvimento da contabilidade em aplicações gerenciais.

Para assumir todas essas funções será necessário que o *controller* possua alguns requisitos como: ter conhecimento dos princípios contábeis, habilidade ao analisar os relatórios gerados pela empresa e criatividade para gerar novos, bons conhecimentos da empresa, como também possuir boa capacidade de persuasão junto aos gestores de outras áreas, entendimento geral do setor de atividade econômica no qual a sua empresa está inserida. Também será necessário que o *controller* tenha habilidade para tratar com as pessoas envolvidas nas operações da empresa.

3.2.3 O ambiente do sistema empresa

De acordo com a representação do sistema empresa por Padoveze, a empresa é um sistema que recebe entrada de recursos materiais, tecnológicos e mão de obra para, posteriormente, efetuar o processamento que resulta em saídas (produtos, bens e serviços). O valor dessas saídas deve ser maior que o valor das entradas e a diferença apurada será a riqueza gerada por este sistema.

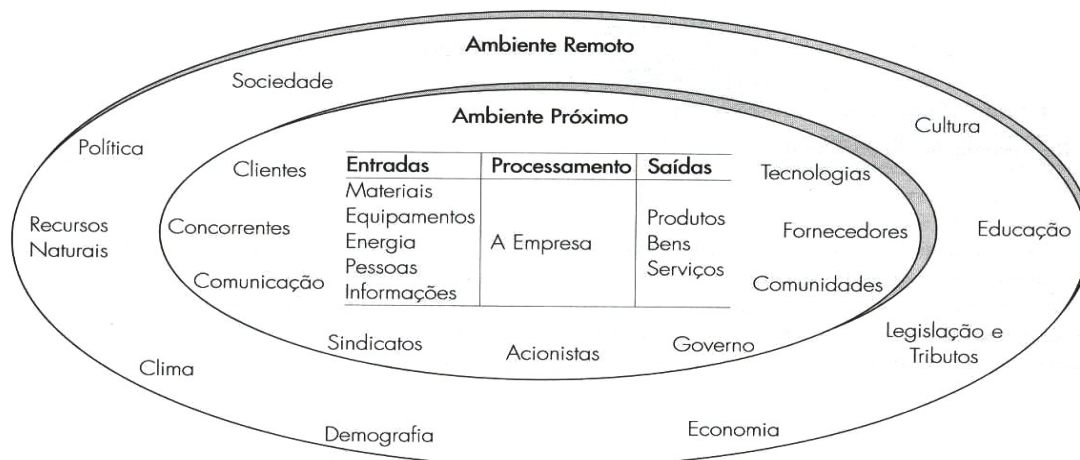


Figura 07 – O ambiente do sistema empresa

Fonte: Adaptado de Padoveze, (2003, p. 13)

A empresa é uma organização que, para garantir a sua sobrevivência e continuidade, precisa gerar riquezas que garantam os recursos necessários para manter o sistema em funcionamento. A empresa, por estar inserida neste sistema aberto, é influenciada e pressionada pelo ambiente externo (clientes, bancos, associações, novas tecnologias, fornecedores, acionistas, governo, concorrentes, entre outros), o que lhe impõe a necessidade de se adaptar às mais diferentes situações, favoráveis e desfavoráveis, para que possa manter a sua capacidade de geração de riquezas.

A atuação da Controladoria no sistema empresa deverá ser de apoio aos gestores com suas informações e controles para que possam minimizar o custo das entradas no sistema, diminuir o impacto das agressões ao sistema, tendo o objetivo de maximizar os resultados na saída.

Ao serem maximizados os resultados na saída e, em conseqüência, obtendo-se lucros maiores, a empresa estará garantindo a sustentação de sua continuidade, além de demonstrar uma eficiência empresarial, geralmente medida pela sua lucratividade e mantendo o cumprimento de sua missão.

3.3 O *Controller*

A Contabilidade, quando evoluiu para a Controladoria, além de contribuir com todo o referencial teórico, contribuiu também com a disponibilização dos profissionais de Controladoria que, segundo Kanitz (1976, p. 05), foram oriundos da Contabilidade por vários motivos:

Os primeiros controladores foram recrutados entre os homens responsáveis pelo departamento de contabilidade, [...] por várias razões:

- a) os contadores gerais [...] possuem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa, o que os torna capazes de enxergar das dificuldades como um todo e propor soluções gerais;
- b) a Controladoria é uma função diretamente subordinada à presidência da empresa. Portanto, nada mais lógico do que

- escolher para o cargo de controlador uma pessoa já ligada à presidência;
- c) as informações que chegam ao controlador são predominantemente, de natureza quantitativa, e esses profissionais já estão familiarizados com os números.

A Controladoria que é incumbida de dar suporte aos outros departamentos da empresa, através do fornecimento de informações necessárias à tomada de decisões. Deverá ser coordenada por pessoa de confiança, a quem os outros gestores costumam pedir auxílio. O profissional responsável pela sua condução terá o domínio da empresa, que, apesar de não tomar as decisões, deverá influenciar em todas elas.

Esse profissional terá uma grande responsabilidade com as pessoas que possuem algum interesse na empresa, devido às informações que estão sob o seu encargo, como comenta Schmidt (2002, p. 23):

Devido à natureza e à abrangência de suas atribuições, o *controller* tem uma grande responsabilidade perante os gestores, os acionistas e o governo, consideradas as características das informações que gerencia, isto é, os fatos e números coletados, sintetizados e comunicados aos usuários da informação contábil.

A importância dada a quem possui o controle empresarial também é destacada na definição de *controller*, segundo o dicionário eletrônico Michaelis é:

Que ou quem controla. O indivíduo considerado controlador de despesas figura logo abaixo do proprietário ou do presidente na hierarquia empresarial. Controlador de despesas O mesmo que controlador ou *comptroller*.

Nakagawa, apud Ricardino Filho (1999, p. 218), afirma que a palavra *Controller* está relacionada apenas à contabilidade ('compte' = conta, na língua francesa) e evoluiu da escrita '*Comptroller*' para '*Controller*' (forma americana).

O autor Ricardino Filho (1998) entende que o *Controller* é o profissional de contabilidade que aproveitou as suas características de gerador de informações e agregou outras funções para atender as novas necessidades dos gestores da empresa.

O controller é o responsável pela Controladoria que precisa zelar pela qualidade das informações geradas e pela melhoria dos resultados alcançados na empresa, como afirma Figueiredo (1997, p. 28):

O controller é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

O surgimento desta nova função, provavelmente no final do Século XIX, ocorreu quando o contador foi incumbido de gerar novas informações necessárias aos gestores para tomada de decisão, visando o futuro da empresa, pois esse profissional já estava acostumado a gerar, analisar e interpretar informações, como afirma Ricardino Filho (1999, p. 216):

O contador financeiro, preparado para gerar informações para o mercado, encontrava-se longe da linha de produção e ainda mais distante dos processos fabris e de seus custos correspondentes. Por outro lado, a necessidade de definir, quantificar, analisar e interpretar os custos deveria ser realizada por alguém preparado para essa finalidade, um homem capaz de entender que a contabilidade, desde sua origem, era um instrumento de controle e apoio à decisão, um mecanismo capaz de suprir os gestores da organização com informações que levassem à continuidade do empreendimento.

De acordo com as afirmações dos autores pode se entender que o profissional *Controller*, assim como a Controladoria, evoluíram a partir do Contador e da Contabilidade, respectivamente, quando os gestores tiveram a necessidade de

informações que refletissem não só os fatos que já se passaram, mas também as projeções de possíveis situações futuras.

As novas incumbências do profissional *controller* refletem uma nova postura, que o autor Sathe apud Siqueira e Soltelinho (2001, p. 68) identifica como podendo ser de quatro tipos: independente, envolvido, dividido e forte:

Seu trabalho conclui que o mais adequado para as organizações é o *controller* forte, pois um único profissional serviria como contraponto para a administração e, ainda, seria responsável pela geração de relatórios, obtendo uma atuação mais eficiente.

As responsabilidades do *controller* variam de uma empresa para outra, mas pelos novos conceitos, o sentido das atividades deste profissional, independente da empresa em que atua será de controlar, informar e influenciar, para ser assegurada a eficácia empresarial. Sobre os conceitos modernos, Horngren apud Padoveze (2003, p. 33) comenta que o *controller* deverá realmente exercer o controle, de maneira a conduzir a administração rumo aos objetivos da empresa:

O conceito moderno de Controladoria sustenta que, num sentido especial, o *controller* realmente controla: fazendo relatórios e interpretando dados pertinentes, o *controller* exerce uma força ou influência ou projeta uma atitude que impele a administração rumo a decisões lógicas e compatíveis com os objetivos.

3.3.1 Atribuições do *Controller*

Em virtude da abrangência das atribuições deste profissional, são grandes as suas responsabilidades perante os gestores e os acionistas, pois todas as informações necessárias para a condução da empresa estão a seu encargo, o que o difere dos outros profissionais, como comenta Schmidt (2002, p. 23):

É ao *Controller*, mais do que a qualquer outro profissional, que os gestores se dirigem para obter orientações quanto à direção e ao

controle das atividades empresariais, visto ser ele o responsável pelo sistema de informações da empresa.

O *Controller* é o profissional responsável pelas informações geradas na empresa, mas não deverão ser de sua atribuição as decisões finais sobre os rumos para os quais a empresa será encaminhada, pois essa responsabilidade cabe aos gestores, sendo atribuição do *Controller* mantê-los sempre informados para que tomem as decisões, mas também deverá influenciá-los nas mesmas.

De acordo com Padoveze (2003, p. 36) o papel do *Controller* pode ser resumido em:

- a) monitoramento dos sistemas de informações gerenciais;
- b) apoio aos demais gestores;
- c) influência;
- d) persuasão;
- e) não toma decisões operacionais, exceto as da sua área;
- f) controle das ações tomadas na empresa;
- g) acompanhamento para que os objetivos sejam atingidos.

O *Controller* deverá atuar junto aos gestores no fornecimento de informações para a tomada de decisão, como também no monitoramento das conseqüências dessas decisões, lembrando que o *Controller* não é responsável pelos resultados da empresa, e sim os gestores de cada área, o seu papel é verificar se os resultados e as ações estão dentro do planejado.

Esse entendimento é compartilhado por Nguyen (1976, p. 79-80) citando algumas atribuições do *Controller* como:

- a) fornecer informações pontuais para a tomada de decisão dos gestores;
- b) ter capacidade de vender suas idéias aos demais executivos;
- c) capacidade de olhar para o futuro, uma vez que, lucros e perdas passadas não são mais controláveis;

- d) avaliar de maneira imparcial e honesta a performance dos outros executivos;
- e) iniciativa na verificação da necessidade de novas informações para tomada de decisão.

Garrison apud Mosimann e Fisch (1999, p. 88) entende que “o *controller* faz parte da cúpula administrativa e participa ativamente nos processos de planejamento e controle empresarial”.

Ao participar da cúpula administrativa, o *controller* estará influenciando as decisões mais importantes dentro da empresa, e assim colaborando com os esforços para otimizar os recursos da empresa de maneira a tornar e manter a sua lucratividade.

Para Kanitz (1976, p. 07), dependendo da amplitude e diversidade das dimensões da empresa, o *controller* poderá possuir várias atribuições, mas basicamente deverá gerenciar e muitas vezes implantar os sistemas de:

- a) informação: Compreende os sistemas contábeis, financeiros, de pagamento, recebimento, entre outros;
- b) motivação: As informações geradas podem influenciar no comportamento das pessoas envolvidas;
- c) coordenação: Como gerenciador do sistema de informações, o *controller* será o primeiro a identificar eventuais inconsistências na empresa, cabendo a ele informar os problemas e sugerir soluções;
- d) avaliação: Interpretar os fatos e identificar os pontos que precisam ser corrigidos;
- e) planejamento: Levantar dados sobre o passado e prever cenários para o futuro, com a elaboração de planos viáveis;
- f) acompanhamento: Verificar a evolução dos planos traçados, interferindo quando necessário para corrigir falhas.

A implementação desses sistemas fornece instrumentos ao *controller* para auxiliar os gestores no processo de gestão da empresa, indicando a eles e

influenciando-os na escolha do melhor caminho para atingir os objetivos da empresa.

Para Roehl-Anderson e Bragg apud Schmidt (2002, p. 24) as funções em que o *controller* deverá exercer sua influência, no intuito de atingir os objetivos da empresa, mantendo a sua continuidade, são quatro:

- a) planejamento: Determinar quando e quais as atividades da empresa serão realizadas, coordenando todas as tarefas e seus reflexos nas outras etapas;
- b) organização: Definição da estrutura administrativa que irá executar as tarefas definidas no planejamento;
- c) direcionamento: Para atingir os objetivos definidos nos planos é necessário que haja um sincronismo entre o pessoal e os recursos disponíveis;
- d) mensuração: Implica em desenvolver um sistema de mensuração e estabelecer padrões, para se confrontar os resultados previstos com os realizados.

As atribuições assumidas pelo *controller* nas empresas podem variar de acordo com o seu porte, a sua cultura, o mercado de atuação, o ramo de atividade, entre outras, sendo difícil defini-las com maior precisão. É inclusive muito comum este profissional assumir a responsabilidade pela área administrativa e financeira das empresas, chegando inclusive a assumir a presidência, o que demonstra a sua competência.

3.3.2 Controle

Dentre as atribuições do *Controller*, controlar é a principal, pois quando planeja, organiza, monitora, direciona, mensura e acompanha, está na verdade controlando as atividades da empresa no intuito de atingir os objetivos, haja vista que as atribuições desse novo profissional se confundem com a definição sobre controle, que de acordo com os ensinamentos de Padoveze (2003, p. 28), controle:

É um processo contínuo e recorrente que avalia o grau de aderência entre os planos e sua execução, compreendendo a análise dos desvios ocorridos, procurando identificar as causas e direcionando ações corretivas. Além disso, deve observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

Ao organizar e reportar as informações aos gestores influenciando em suas decisões, o Controller estará controlando os fatos de maneira que a empresa atinja seus objetivos, essa relação do *Controller* com o controle é comentada a seguir por Nakagawa (1993, p. 13):

Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o *Controller* desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força ou influência que induz os gestores a tomarem decisões lógicas e conscientes com a missão e objetivos da empresa.

O *controller* exerce sua função de controle sobre as demais áreas, pois a medida em que fornece dados e os interpreta estará influenciando nas decisões tomadas pelos gestores, como afirma Garrison apud Mosimann e Fisch (1999, p. 89):

Como gestor do sistema de informações, está em posição de exercer o controle por meio do relato e da interpretação dos dados necessários à tomada de decisões. Por intermédio do suprimento e da interpretação dos dados relevantes e oportunos, exerce influência sobre as decisões, desempenhando um papel fundamental no direcionamento da empresa aos seus objetivos.

Segundo Ferreira (1999, p. 546), controle é a “fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, ou sobre produtos, etc., para que tais atividades ou produtos, não se desviem das normas preestabelecidas”.

O controle a ser exercido pelo *controller* não pode ser confundido com qualquer tipo de coerção, imposição ou outro tipo de conotação indesejável, pois o

seu papel deve ser de coordenador, exercendo a sua capacidade de influência e persuasão junto aos outros gestores, como afirma Padoveze (2003, p. 36): “A sua atuação deve ser no sentido de informar, formar, educar, influenciar e persuadir, nunca impor, de tal forma que todos ajam coordenadamente com os propósitos da empresa”.

Controle pode ser o acompanhamento do cumprimento das definições adotadas pelos gestores, assim entendem os autores Pires & Gaspar apud Siqueira e Soltelinho (2001, p. 67): “Ao falar de controle, está implícita a idéia de comparar o que se fez com o que planejou. Um bom sistema de informações dá ao chefe o grau de compatibilização entre o planejado e o executado”.

A existência de qualquer tipo de norma, regra ou procedimento na empresa pressupõe a existência de algum tipo de controle, necessário para garantir o cumprimento dessas normas e procedimentos da organização, e esses controles poderão ser formalizados ou não.

O controle é a garantia para que as normas e procedimentos sejam cumpridos sem alterações, como também os objetivos definidos no planejamento alcançados e podem possuir formas diferentes, dependendo do direcionamento dado pela organização, ou seja, o que a empresa pretende identificar, como afirmam Figueiredo e Caggiano apud Schmidt: (2002, p. 32):

O controle geral mede o progresso alcançado em busca da realização dos objetivos e das metas estratégicas definidas no plano estratégico. [...] O controle gerencial é uma atividade subordinada que diz respeito ao uso eficiente dos recursos comprometidos com a realização dos objetivos organizacionais. [...] O controle operacional ocupa-se em assegurar que as tarefas definidas no plano operacional estão sendo realizadas eficientemente.

Nas organizações os controles se destacam, principalmente, quando estas enfrentam alguma dificuldade e necessitam implementar alguma ação corretiva na empresa, de acordo com Carvalho (2003, p. 24):

A função controle em uma organização está intimamente ligada a função planejamento. No planejamento das organizações (formal ou informal) devem constar os objetivos a serem alcançados pela empresa, como um todo, a partir dos objetivos a serem alcançados pelos departamentos. A função controle é fundamental a partir do momento em que não se estão alcançando os objetivos e existe a necessidade de ações corretivas.

Esta função está presente em praticamente todas as organizações, e assumindo diferentes formas, em menor ou maior grau de importância para administradores, acionistas, funcionários, entre outros colaboradores, e para o *Controller* representa um instrumento imprescindível no desempenho de suas atividades.

3.3.3 Controle Interno

Como os controles são instrumentos necessários para o bom desempenho de suas atividades, a implantação de um sistema de controle interno eficiente deverá ser uma das atribuições do controller, com o intuito de preservar os ativos da empresa, respeitando as suas peculiaridades, mas deverá colaborar com a garantia de cumprir os objetivos propostos pela alta administração.

Segundo Ferreira (2003, p. 05) o controle interno é um processo constituído de 05 elementos e que estão inter-relacionados entre si, estando presentes em todo o processo. Esses elementos são:

- a) ambiente de Controle;
- b) avaliação e Gerenciamento dos Riscos;
- c) atividade de Controle;
- d) informação e Comunicação;
- e) monitoramento.

Os elementos que compõem os controles internos na empresa são praticamente os mesmos utilizados pela Controladoria: controle, avaliação, informação e monitoramento, o que demonstra uma conformidade entre ambos.

A instituição de controles internos nas organizações permite um melhor acompanhamento das operações ocorridas na empresa e previne o mau uso dos recursos e eventuais falhas humanas, assim comenta Padoveze (2003, p. 38) a respeito de controle interno:

- a) gerar relatórios e informações para o controle eficiente das operações e transações e que permitam refletir e analisar a complexidade do sistema empresa;
- b) procedimentos, critérios e ações que permitam a melhor proteção que a empresa possa ter contra as falhas humanas intencionais ou não.

Os controles internos são instrumentos utilizados no processo de gestão, devendo assegurar que os objetivos definidos através dos planejamentos da organização sejam alcançados com uma razoável garantia de segurança, como afirma Ferreira (2003, p. 04):

Controle Interno é um processo, desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa, nas seguintes categorias:

- a) eficiência e efetividade operacional (objetivos de desempenho ou estratégia): esta categoria está relacionada com os objetivos básicos da entidade, inclusive com os objetivos e metas de desempenho e rentabilidade, bem como da segurança e qualidade dos ativos;
- b) confiança nos registros contábeis / financeiros (objetivos de informação): todas as transações devem ser registradas, todos os registros devem refletir transações reais, consignadas pelos valores e enquadramentos corretos;

- c) conformidade (objetivos de conformidade) com as leis e normativos aplicáveis à entidade e sua área de atuação.

O principal intuito dos controles internos é auxiliar a empresa a atingir seus objetivos por meio da garantia do cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos pela organização no processo de planejamento.

Para atingir os seus objetivos definidos durante o processo de gestão, as empresas implementam os controles internos que segundo entendimento de Peleias, (2002, p. 01) terão a finalidade de:

- a) proteger o patrimônio empresarial;
- b) aumentar a exatidão, fidedignidade e tempestividade dos relatórios contábeis e gerenciais e outras informações de natureza operacional;
- c) auxiliar a administração na condução eficiente e ordenada dos negócios;
- d) promover e avaliar a eficiência operacional de todos os aspectos das atividades empresariais;
- e) comunicar diretrizes administrativas e estimular seu cumprimento.

Controle Interno é um elemento que compõe o processo de gestão, pois entre as suas funções está a garantia da manutenção de um desempenho operacional eficiente, bem como a qualidade e segurança dos ativos, além de ser responsável pelo registro correto de todas as transações realizadas, o que proporciona maior confiança aos registros contábeis.

Ao compor o processo de gestão, na etapa de planejamento operacional, os controles internos viabilizam o cumprimento dos objetivos e metas da empresa definidas pela alta administração.

Pode-se verificar a relevância dos Controles Internos como importante instrumento no processo de gestão, orientando e acompanhando as transações ocorridas na empresa e sendo responsáveis pela qualidade e segurança em todas

as operações da organização, o que facilita atingir os objetivos propostos pelos administradores, como afirma Peleias (2002, p. 01):

Controle interno é um conjunto de normas, procedimentos, instrumentos e ações adotadas de forma sistemática pelas empresas, que devem estar em constante evolução, assegurando o atingimento de resultados conforme objetivos preestabelecidos, protegendo o patrimônio e garantindo transparência às operações. Esse conjunto deve garantir a eficiência operacional e permitir a melhoria dos processos empresariais e seus resultados.

A eficiência operacional será garantida pela transparência nas operações proporcionadas pelos controles internos que também garantem fidedignidade aos registros, o que viabiliza o cumprimento dos planos estabelecidos pela alta administração.

A maioria dos autores define controle interno como um conjunto de normas e procedimentos utilizados como instrumento que permite à administração buscar a eficiência operacional e garantir segurança às informações contábeis e proteção aos ativos da organização, como também afirma Attie apud Carvalho (2003, p. 25):

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para:

- a) proteger seu patrimônio;
- b) verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis;
- c) promover a eficiência operacional, e
- d) encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Os controles internos podem ser divididos em dois tipos, porém ambos proporcionam segurança no cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos pela alta administração, como entende Garcia (2001, p. 29): “Controle interno é o plano da organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos adotados pela entidade e são abordados de duas maneiras: Contábil e Administrativa”.

Os controles internos contábeis visam garantir a proteção dos ativos e a confiabilidade dos dados contábeis, já os controles internos administrativos têm a finalidade de promover a eficiência operacional, assegurando a obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão.

Os controles internos contábeis fornecem maior segurança aos proprietários, pois garantem qualidade aos registros contábeis, conforme Garcia (2001, p. 31): “Devem prover a fidedignidade dos registros financeiros, pois estes servem para a tomada de decisão pela administração, além da proteção dos ativos, garantindo a existência desses aos seus proprietários”.

Para garantir o cumprimento do planejamento da empresa ao permitir uma avaliação dos processos são utilizados os controles internos administrativos, como comenta Garcia (2001, p. 32):

Buscam através dos seguintes fatores: estrutura organizacional, racionalização de processos, integração de planejamento e orçamentos e controle de gestão e avaliação de desempenho, a melhor maneira da condução das operações, baseando-se nos planos e políticas determinados pela alta administração.

Dentro do processo de integração de sistemas de informações já estão incluídos, nos sistemas operacionais modernos, os conceitos de controle interno, como também a necessidade da implantação dos manuais de procedimento. Neste sentido, caberá à Controladoria, responsável pela integração dos sistemas de informações, monitorar os processos de controles internos, como afirma Padoveze (2003, p. 37): “Dentro de sua função de monitoramento do controle interno, cabe a Controladoria avaliar permanentemente a observância de todas as etapas e procedimentos para os processos embutidos nos sistemas de informações operacionais”.

Os controles internos são procedimentos utilizados pela Controladoria para verificar o cumprimento das normas e procedimentos, com o intuito de garantir a

eficiência operacional e salva-guardar o patrimônio da empresa, além de garantir que os objetivos sejam atingidos com maior segurança.

3.4 Gestão do risco

A gestão do risco, em especial do risco de crédito, nas empresas de factoring é um grande desafio para a Controladoria, que antes de efetuar um negócio deve avaliar e controlar os riscos envolvidos na operação, pois a incerteza está presente a cada novo crédito concedido, o que dificulta o controle. As decisões quanto a novas operações são feitas sob medida para cada nova operação, caso a caso.

Mas é importante lembrar que a empresa também está sujeita a outros tipos de riscos, cujas origens não são estritamente financeiras e devem merecer atenção como, por exemplo, os recursos humanos, a relação com bancos e clientes, tecnologia, legislação, sendo que todos os riscos envolvem a empresa e impactam nos resultados.

3.4.1 Risco

O risco é caracterizado pelo desconhecimento dos resultados a serem alcançados depois de tomadas algumas ações, da possibilidade de ganhar ou perder em algum negócio. Quando se fala em risco, em geral associa-se ao financeiro ou econômico, mas a incerteza está relacionada a muitas outras áreas, como assinala a seguir sobre os conceitos de risco o Dicionário Eletrônico Michaelis:

- a) é a possibilidade de perigo, incertos, mas previsível, de ameaça de dano à pessoa ou a coisa;
- b) possibilidade de um empresário ganhar ou perder em seu empreendimento;
- c) os riscos derivados de incertezas econômicas são premiados com o lucro;

- d) o risco financeiro tem por base as incertezas do que é natural, humano e econômico;
- e) os riscos naturais e humanos podem ser segurados com facilidade, mas os riscos oriundos de incertezas econômicas não são suscetíveis de seguro.

Jorion (2001, p. 03) assinala que risco pode ser definido como a volatilidade de resultados inesperados, normalmente relacionada ao valor de ativos e passivos de interesse.

Os riscos são inerentes a qualquer atividade econômica que pretenda obter lucros, ou não, e coloca os dirigentes de uma organização em situações em que tomam decisões caracterizadas pelo desconhecimento do resultado que uma ou outra alternativa poderá gerar.

O risco é a possibilidade de se atingir ou não um objetivo, como afirma Rozo (2003, p. 04):

Caracteriza-se pela probabilidade de atingir ou não atingir determinado objetivo, dada uma determinada escolha de alternativa pelo decisor. Por essa ótica, o risco pode ser interpretado como uma ameaça ao alcance dos objetivos organizacionais.

Ainda segundo Rozo (2003, p. 04), o risco pode ser classificado em categorias:

Risco Operacional – fraudes, erros de sistemas de informações, extrapolação de autoridade dos empregados, desempenho insatisfatório, incêndios[...].

Risco Legal – documentação incorreta das transações, descumprimento da legislação vigente, novas leis, decisões judiciais[...].

Risco de Liquidez – deficiência de fundos para fazer face a compromissos assumidos em decorrência de gestão insatisfatória do caixa da empresa.

Risco de Taxa – correlação imperfeita das taxas de captação e aplicação da organização.

Risco de mercado – decorre da variabilidade dos preços dos fornecedores e dos produtos.

Risco de crédito – não recebimento de créditos concedidos.

Risco país – está relacionado com a economia e aspectos sociais e políticos do país em que a unidade está instalada.

Risco poderá ser definido como uma ocorrência futura incerta, que poderá afetar o atingimento dos objetivos propostos inicialmente. A probabilidade de ocorrer ou não uma situação esperada, expondo-se a um bom ou mal resultado.

De acordo com o Comitê de Supervisão Bancária da Basileia (1997, p. 17), os riscos mais relevantes, dentre uma gama variada de riscos, enfrentados pelos bancos podem ser assim discriminados:

Risco de Crédito: Também pode ser considerado como uma falha da contraparte no desempenho de compromissos contratuais, o de crédito é o risco mais importante que os bancos enfrentam. A concentração, ou seja as exposições excessivas a um único tomador ou a um grupo de tomadores inter-relacionados, no risco de crédito, é a causa comum dos problemas enfrentados nos bancos.

Risco país: Além do risco de crédito, inerente às operações de empréstimos, os empréstimos internacionais incluem também o risco país, que é associado aos ambientes econômico, social e político do país tomador. O risco país é mais visível nos empréstimos aos governos estrangeiros e a suas agências, já que tais operações são tipicamente não-garantidas, mas é importante considerá-lo em todos os empréstimos e investimentos externos para tomadores públicos e privados.

Risco de mercado: Decorrem de movimentos nos preços de mercado, esses riscos se tornam mais evidentes nas atividades mercantis, tanto nas que envolvem capital de terceiros com nas que envolvem capital próprio, ou nas posições referente aos mercados de câmbio ou de *commodities*.

Risco de liquidez: Decorre da incapacidade dos bancos em promover reduções em seu passivo ou financiar acréscimos em seus ativos, e em caso extremos pode acarretar a sua insolvência.

Risco operacional: As modalidades mais relevantes de risco operacional envolvem o colapso de controles internos e do domínio corporativo. Tais colapsos podem acarretar perdas financeiras por meio de erros, fraudes ou deficiência no desempenho oportuno de atividades, como também condução de forma antiética ou arriscada dos negócios. Outras formas de risco operacional incluem deficiências graves nos sistemas tecnológicos de informação.

Risco legal: Existem várias formas de risco legal, como o risco de desvalorização de ativos ou valorização de passivos em intensidades inesperadamente altas por conta de pareceres ou documentos legais inadequados ou incorretos, como também, quando são adotados novos tipos de transações e o direito legal de uma contraparte numa transação não está estabelecido.

A atividade de factoring é a compra de ativos com o compromisso de serem pagos a prazo mediante pagamento à vista, conseqüentemente, um risco importante para a atividade, assim como no caso dos bancos, é o crédito, pois poderá haver a qualquer momento uma falha, no compromisso de pagamento da contraparte.

3.4.2 Risco de Crédito

Risco de crédito é a conseqüência de uma transação financeira entre duas partes e é tão antigo quanto a ocorrência de empréstimos em si e como a própria operação de crédito, que remontam tempos longínquos.

Crédito é uma atividade muito antiga, haja vista que quando os agricultores primitivos trocavam sementes pela participação na colheita já estavam realizando operações de crédito; assim de acordo com o Dicionário Eletrônico Michaelis, pode ser definido como:

- a) confiança que inspiram as boas qualidades duma pessoa;
- b) boa fama;
- c) confiança na solvabilidade de alguém;
- d) prazo para pagamento: comprar a crédito;
- e) fé, crença.

A operação de crédito só será possível se envolver algum bem fungível, ou seja, com a antecipação de bens (dinheiro, serviços ou mercadorias) mediante a garantia de pagamento futuro, que embutirá a taxa de juros ou qualquer outro tipo de acréscimo, representando a remuneração do risco assumido pelo credor. Como afirma Silva (1998, p. 63), quando diz que crédito consiste na entrega de um valor presente mediante promessa de pagamento futuro.

A existência do crédito é fundamental para o desenvolvimento e manutenção das sociedades modernas. É difícil imaginar qualquer atividade econômica nos dias atuais sem uso do crédito, desde o pagamento das dívidas pessoais, o financiamento de bens móveis e imóveis, até o uso pelos governos do crédito para financiamento das suas despesas correntes e investimento em infra-estrutura e áreas sociais.

O crédito é a entrega de um bem no presente mediante a promessa de pagamento no futuro. Essa promessa de pagamento corre o risco de não ser cumprida e é esse risco que se intitula risco de crédito.

A análise do risco de crédito é fundamental para diminuir as possibilidades do credor não cumprir a promessa de pagamento futuro e o analista de crédito contribui muito para o gerenciamento de uma carteira saudável. Para melhorar o desempenho da análise de crédito, Silva (1998, p. 76) estabeleceu seis variáveis, os chamados C's do crédito: Caráter, Capacidade, Condições, Capital, Conglomerado e Classificação (rating).

Caráter: este item se refere à honestidade do indivíduo, embora um pouco difícil de se mensurar. A boa intenção pode ser medida por meio de pesquisa junto a fornecedores, bancos ou órgão de proteção ao crédito. As qualidades do

indivíduo podem ser avaliadas com a verificação de alguns fatores, como por exemplo: pagamento de contas em cartório, protestos, emissão de duplicatas sem a correspondente entrega de mercadoria (faturamento frio), emissão de cheques sem fundos ou cheques sustados, ações na justiça, outros desabonos. O analista deverá usar o bom senso quando verificar alguma dessas ocorrências isoladas e levar em consideração o volume de negócios em comparação com o volume de fatores negativos.

Capacidade: pode se referir a dois tipos de capacidade: a de pagamento e ao potencial do grupo de indivíduos que comandam a empresa. O analista deverá verificar como é a estrutura da empresa, a tecnologia e equipamentos disponível, a participação da empresa no mercado em que está situada, as decisões estratégicas nas áreas de marketing e produtivas, como a empresa define os seus preços, enfim, analisar todo o processo de gestão do negócio.

Condições: este tópico trata das ocorrências no ambiente externo da empresa, tais como: condições climáticas, problemas ambientais, sazonalidade do produto, decisões dos governos, tanto do seu como de outros países. As condições em que se encontra o setor econômico também pode influenciar os negócios da empresa, bem como a análise pelo departamento de crédito, que deve levar em consideração que as alterações no ambiente externo da empresa podem ser favoráveis a ela.

Capital: nesse fator estará refletida a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, cujos valores são extraídos das demonstrações contábeis da empresa e constitui-se um dos itens mais importantes para a decisão de crédito.

Conglomerado: na concessão de crédito para uma empresa específica deve ser levada em consideração a situação de crédito das outras empresas que, eventualmente, formem um grupo econômico, ou seja, as empresas ligadas, coligadas, controladas ou controladoras. As empresas, para formarem um grupo, devem possuir participação permanente no capital social uma das outras, ou terem vinculação jurídica por meio de sócio pessoa física que tenha o

controle de mais de uma empresa. A análise para aprovação de crédito para grupo econômico deverá ser baseada em relatórios financeiros consolidados para, então, definir um limite de crédito único para todo o conglomerado.

Classificação: com o uso de recursos estatísticos se pode obter uma classificação do risco das empresas que irá distribuir as empresas entre o risco mínimo até o elevado. No risco mínimo qualquer analista gostaria de fornecer crédito, já no risco elevado a possibilidade de inadimplência é muito grande.

Além dessas variáveis estabelecidas por Silva, pode se considerar também uma sétima variável: **Colateral**, que trata da capacidade de oferecer garantias complementares, sendo imprescindível colher garantias de melhor liquidez e fácil comercialização e que apresente bom estado de uso e conservação. Assim afirma Gartner (1998, p. 54) “Colateral: procura demonstrar a capacidade do cliente em oferecer garantias, espécie de segurança adicional necessária à concessão do crédito que atenua o risco da operação”.

Essas variáveis definidas por Silva e Gartner foram desenvolvidas na tentativa de estabelecer algum padrão que facilitasse a análise do risco de crédito, pois através delas podem ser analisadas as intenções dos indivíduos, a capacidade de pagamento, as condições a que a empresa está sujeita, a situação financeira da empresa e as influências que o grupo econômico pode ter. A junção de todas essas variáveis resultará em uma classificação final para cada empresa analisada, que poderá ser utilizada nas operações que virão posteriormente.

A análise do risco de crédito necessita de diversas informações para resultar em uma classificação final para a empresa ou indivíduo que esteja solicitando o crédito, para então definir o crédito a ser concedido, foi a essa conclusão que chegou o Banco Central do Brasil para justificar a implementação do Sistema Central de Risco de Crédito em 1997. Essa reestruturação normatizada através da Resolução 2.724 de 31 de maio de 2000 trouxe, segundo o Banco Central do Brasil os seguintes benefícios:

- a) aumento da capacidade de monitoramento de riscos de crédito;
- b) desenvolvimento de ferramentas que possibilitem detectar potenciais problemas nas carteiras de crédito;
- c) provimento de informações mais detalhadas sobre crédito, como subsídio das análises e pesquisas realizadas;
- d) disponibilização de informações de crédito de melhor qualidade, o que permitirá o aprimoramento das decisões de concessão e gerenciamento de crédito, podendo contribuir para a diminuição da inadimplência.

O processo de diminuição da inadimplência necessita de uma melhoria no sistema de informações, para suprir a área responsável pela aprovação de crédito das informações necessárias para a liberação de operações no dia a dia, com conseqüente diminuição do risco de crédito, essa será uma das principais atribuições da área de gerenciamento do risco.

3.4.3 Gerenciamento do risco

O gerenciamento do risco é uma importante responsabilidade dos gestores financeiros das empresas e essa importância aumenta em se tratando de uma empresa de factoring, pois entre seus principais produtos se encontram os negócios financeiros. E esses negócios financeiros estão expostos a riscos, como ensina Padoveze (2003, p. 127): “O foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está exposto a um conjunto de riscos”.

Para manter o processo de criação de valor para os acionistas, a Controladoria como órgão neutro, através do seu sistema informacional deverá suprir com informações de qualidade os responsáveis pelas análises de crédito,

diminuindo-se os riscos e conseqüentemente melhorando o retorno do capital empregado pela a empresa nas operações, como afirma Brito (2000, p. 29)

A Controladoria é aqui concebida como área mais adequada e oportuna para ser a responsável pelo sistema de controle de riscos, porque é um órgão neutro o suficiente para julgar com independência e porque, tendo acesso às informações gerais a consolidação e validação dessas informações é facilitada.

Para monitorar a exposição da empresa ao risco a Controladoria precisa de um sistema informacional que possibilite, por exemplo, o acompanhamento de cada nova operação, de novos clientes ou de ajustes nos limites de crédito existentes, no intuito de garantir o maior retorno esperado com o menor risco.

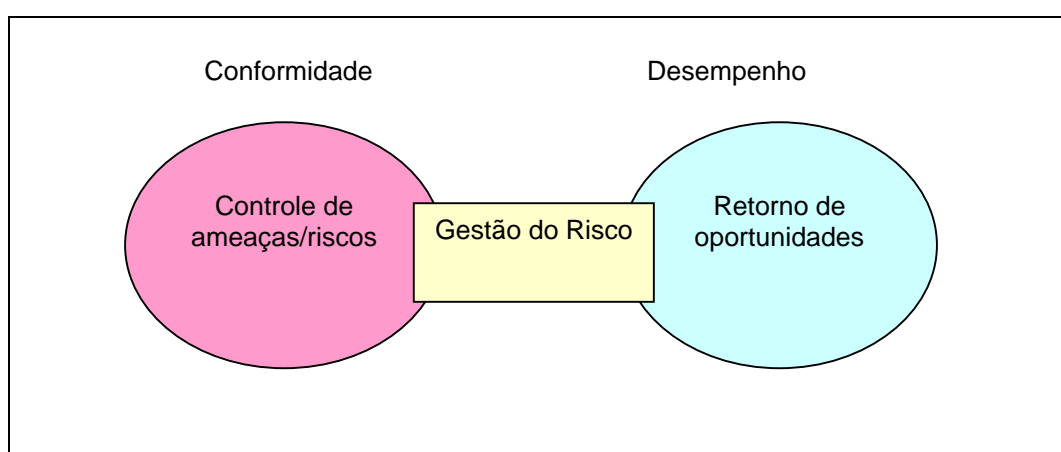


Figura 08: Conciliação de duas perspectivas

Fonte: Adaptado de Padoveze (2003, p. 128)

O cumprimento das normas e procedimentos estabelecidos no intuito de melhoria do controle dos riscos (conformidade) tem o objetivo de um retorno satisfatório (desempenho), devendo melhorar as perspectivas de menores riscos, que assegurará alternativas que apresentem a melhor relação custo / benefício para a empresa. Essas alternativas deverão ser oriundas de um bom cadastro e de um sistema de análise de crédito eficaz, que são excelentes maneiras de se alavancar bons negócios.

Um sistema de crédito eficaz é aquele que disponibiliza ao gestor informações atualizadas e em tempo real a respeito dos clientes e sacados como, por exemplo:

- a) alguma pendência junto ao departamento de cadastro;
- b) existência de títulos vencidos;
- c) restrição junto a órgãos de proteção ao crédito;
- d) limite disponível de crédito aprovado;
- e) concentração de sacados e vencimentos;
- f) pendências no departamento de cobrança;
- g) endividamento total junto a outras empresas de factoring e bancos.

Além dessas informações disponibilizadas pelo sistema de informações, conhecer o cliente é fundamental na avaliação do crédito e no relacionamento mercadológico.

A garantia de constante alimentação de informações vitais para o departamento de crédito será viabilizada com a implantação de um sistema de controles internos, que imponha a todos os funcionários o compromisso de cumprimento das normas e procedimentos da empresa de factoring.

Para a redução do risco da empresa de factoring, além de uma gestão eficiente, será necessária a existência de garantias adicionais da empresa cliente, como nota promissória avalizada pelo sócio que possui bens capazes de cobrir o limite operacional concedido a sua empresa, e contrato de penhor que disponibilize as máquinas e os estoques da empresa. Essas garantias têm a função de melhorar a qualidade dos títulos emitidos pela empresa cliente e também a redução do fator aplicado à operação, por consequência da redução do risco.

A exigência dessas garantias tem o objetivo de dividir o risco com os sacados, pois como se sabe, o maior risco para as empresas de factoring está neles.

No caso de descumprimento da promessa de pagamento futuro, pouco importa possuir um bom departamento jurídico se o devedor não possuir bens

suficientes para fazer frente à dívida, por isso a necessidade de um processo de crédito bem consistente no qual deverão ser previstas diversas possibilidades.

A definição das empresas clientes por setor econômico também é parte do planejamento da direção da factoring, com o intuito de diminuir os riscos com a operação, pois cada empresa possui o seu histórico de inadimplência dividido por setor econômico.

Como está demonstrado no quadro a seguir, o setor econômico em que as empresas de factoring mais atuam é das indústrias em geral, ficando o setor de serviços com o menor número de empresas clientes, conforme levantamento da ANFAC.

Tabela 05: O direcionamento das operações de factoring

DIRECIONAMENTO DAS OPERAÇÕES NO ÚLTIMO TRIÊNIO			
Empresas – Clientes	2000	2001	2002
Indústria Metalúrgica	20,00%	28,00%	25,00%
Outras Indústrias (*)	34,00%	35,00%	31,00%
Indústria Têxtil / Confecção	5,55%	5,00%	8,00%
Indústria Química	3,00%	3,00%	4,00%
Indústria Gráfica	4,00%	2,00%	3,50%
Empresas Transportes	3,00%	0,50%	1,00%
Indústria Sucro – Alcool	0,45%	0,50%	1,50%
Prestação de Serviços	13,00%	12,00%	11,00%
Empresas Comerciais	17,00%	14,00%	15,00%

(*) Calçadista, agronegócios, embalagem, moveleira, alimentícia e gráfica.

Fonte: ANFAC (2003)

De acordo com a tabela 05 o principal mercado de atuação das empresas de factoring é o produtor industrial, assim também defende Leite (1997, p. 182): "O mercado-alvo do factoring é, em sua essência e origens históricas, universalmente constituído do pequeno e médio produtor industrial".

3.4.4 Falhas na gestão do risco

Qualquer que seja a decisão do gestor em relação ao crédito para os clientes, poderá causar perdas ou ganhos à empresa, o que irá modificar seus resultados; mesmo que resolva não conceder o crédito poderá provocar prejuízos, caso a análise não seja feita adequadamente e o cliente tenha potencial para honrar as dívidas que seriam contraídas.

A gestão de risco em uma empresa de factoring possui a responsabilidade de orientar o gestor na decisão de conceder ou não o crédito ao cliente, pois o custo de uma falha nesse processo é grande e a exposição ao risco inevitável, com afirmação Padoveze (2003, p. 127): “O foco da gestão do risco é manter um processo sustentável de criação de valor para os acionistas, uma vez que qualquer negócio sempre está exposto a um conjunto de riscos”.

Como a criação de valor aos acionistas é necessária e a exposição ao risco inevitável, a Controladoria deverá monitorar o processo de concessão de crédito visando à diminuição das perdas e o aumento nos ganhos.

Visando verificar essas possibilidades, foi desenvolvida a figura a seguir que demonstra, graficamente, uma estimativa de perdas ou ganhos, caso haja a concessão, ou não, de crédito:

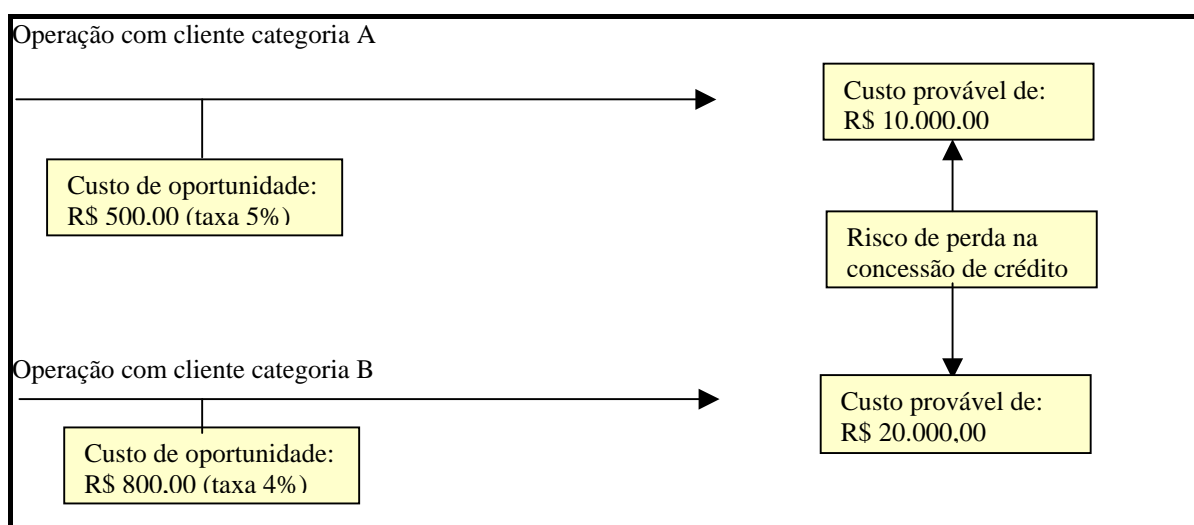


Figura 09: Perdas e ganhos na concessão de crédito

Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 10 foram tomados como exemplo dois clientes que operam com taxas distintas: para o cliente A estima-se um fator de 5,00 % de deságio para uma operação de R\$ 10.000,00 e para o cliente B o fator de 4,00% em uma operação de R\$ 20.000,00. Em ambas as situações o risco existe, e caso o gestor não aceite a operação, perderá o custo de oportunidade se o cliente honrar os pagamentos. Se aceita-la o risco será o valor total da operação, em caso de inadimplência.

O risco está presente no dia-a-dia dos negócios da empresa e pode ser dividido em três categorias, que de acordo com Robles Jr. (2002) podem ser as seguintes:

- a) negócio: vender ou não vender;
- b) financeiro: pagar ou não pagar as dívidas;
- c) empresarial: efeito combinado (1) X (2).

A Controladoria tem a responsabilidade de assegurar, juntamente com os gestores, os resultados necessários à continuidade da empresa, por meio de uma atuação pró-ativa no fornecimento de informações necessárias para as decisões de conceder crédito ou não a determinados clientes. O gerenciamento eficiente dos riscos será determinante na obtenção de resultados positivos, como também para a melhoria do prestígio do *controller* na empresa.

Nas empresas de factoring o risco empresarial é uma constante, pois os gestores decidem operar (conceder crédito) ou não, todo o tempo, e essas decisões são baseadas em informações dos clientes, dos seus respectivos sacados ou do mercado em que estão inseridos, cabendo à Controladoria o gerenciamento eficiente dos riscos com o objetivo de minimizá-los, a fim de possibilitar uma melhoria nos resultados da empresa. No sentido de melhoria desse gerenciamento Padoveze (2003, p. 129) sugere que sejam enfocados alguns pontos:

- a) melhor alocação de capital para o risco e iniciativas de gestão do risco;
- b) dar suporte a melhor alocação na gestão do risco dos recursos;

- c) fornecer melhores indicadores de desempenho e monitoramento das oportunidades;
- d) melhor nível de informação do risco através da organização.

O risco é uma constante nos negócios das empresas, principalmente nas empresas de factoring, em que o gerenciamento desse risco poderá representar a continuidade ou não da empresa, Assim, a diminuição dos riscos através de um processo de gestão de risco eficiente deverá ser uma busca constante dos gestores no negócio.

3.4.5 Composição do fator

O fator segundo Sodré (2000, p. 16) “é a remuneração cobrada pelas empresas de factoring na compra de títulos de crédito e que compreende o deságio”.

O cálculo do fator pode ter como referência o valor do CDB (Certificado de Depósito Bancário) ou o CDI (Certificado de Depósito Interbancário) e além desses valores o fator será composto pelos seguintes itens, como comenta Leite (1997, p. 214):

- a) custo de oportunidade do capital próprio;
- b) custo dos financiamentos;
- c) taxa de risco;
- d) custos fixos;
- e) custos variáveis;
- f) impostos;
- g) despesas bancárias;
- h) expectativas de lucro.

O custo de oportunidade ou o custo de financiamento poderá ser aplicado dependendo da origem dos recursos a serem aplicados, ou do caixa próprio da empresa ou empréstimos junto a bancos.

A composição do fator leva em consideração taxa de risco, podendo variar de acordo com a expectativa do gestor e o histórico de inadimplência da empresa de factoring, dessa maneira a taxa de risco embutida na composição do fator deverá funcionar como uma reserva para possíveis perdas.

Esse capítulo teve o objetivo de demonstrar a importância da Controladoria com seus departamentos e funções na geração de informações necessárias para a condução dos negócios das empresas, em especial das empresas de factoring onde o gerenciamento eficiente de todos os riscos a que a empresa está sujeita, principalmente do risco de crédito, poderão representar a geração de resultados positivos, necessários para a continuidade da empresa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa de campo tem o objetivo de acrescentar novas informações e conhecimentos a respeito do problema que está sendo estudado, por meio de um levantamento de informações de toda a população objeto do estudo, mas obter informações a respeito de uma população numerosa e dispersa por todo o extenso território brasileiro impõe algumas limitações um levantamento que abranja todas as empresas que compõem a população estudada, tornando-se necessária à comprovação da pesquisa empírica através da seleção de uma amostra, que é uma parcela convenientemente selecionada da população e utilizada para demonstrar as características desta população, como assinalam Rea e Parker (2000, p.71):

O custo de realização de uma pesquisa por amostragem é muito inferior ao de pesquisar toda a população. Quando implementada adequadamente, a pesquisa por amostragem é um método razoavelmente preciso de coleta de dados. Ela oferece uma oportunidade para revelar as características de instituições e comunidades pelo estudo de indivíduos que representam essas entidades, de uma maneira relativamente sem viés e cientificamente rigorosa.

Os resultados obtidos por meio desta pesquisa, utilizando-se da amostra representaram adequadamente a população, como ficará demonstrado nos próximos capítulos quando será comparado com os levantamentos realizados junto a ANFAC e pelo pesquisador Mello Jr.

4.1 Definição da amostra

A definição da amostra foi realizada a partir do banco de dados da ANFAC, por meio do qual buscou-se o maior número possível de informações de suas associadas, que em dezembro de 2002 eram 775 empresas de factoring em todo o

território nacional, buscou-se então o acesso aos dados cadastrais dessas empresas para encaminhamento da pesquisa, obtendo-se o acesso a 315 empresas.

A obtenção do acesso a 315 empresas, diante de uma população total de 775, deve-se ao fato de uma parcela dos empresários do setor não permitirem que a ANFAC divulgue informações sobre os seus dados cadastrais.

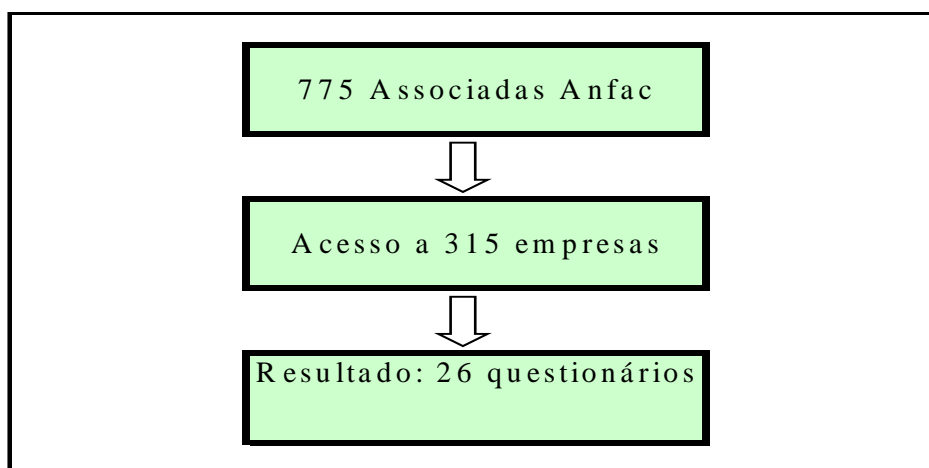


Figura: 10 – Definição da amostra

Fonte: Elaborado pelo autor

A população definida para esta pesquisa foram as empresas de factoring situadas em todo o território nacional e associadas à ANFAC que possuem dados disponíveis para serem encaminhados os questionários, independente do seu porte.

O questionário foi aplicado a essas 315 empresas, que representam 40% do total de empresas associadas à ANFAC, por meio do endereço eletrônico, fax, telefonemas e pessoalmente. A aplicação do questionário consumiu mais de 90 dias, e ocorreu no último semestre do ano de 2.003.

Após diversas tentativas, obteve-se o resultado final: 26 questionários respondidos satisfatoriamente, essas empresas estão distribuídas pelos seguintes estados:

Tabela 06 – Distribuição dos questionários por estado

Estado	Quantidade	Porcentagem
Ceará	02	08 %
Mato Grosso do Sul	01	04 %
Minas Gerais	02	08 %
Paraná	05	19 %
Rio Grande do Sul	04	16 %
Santa Catarina	05	19 %
São Paulo	07	26 %
Total	26	100 %

Fonte: Elaborado pelo autor

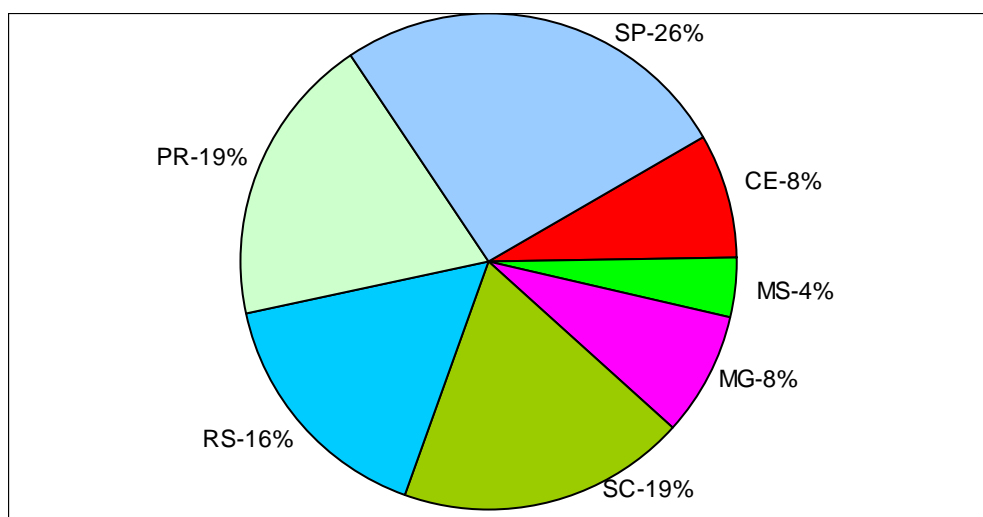


Gráfico 03 – Distribuição dos questionários por estado

Fonte: Elaborado pelo autor

Na tabela 06 e gráfico 03, as empresas que responderam ao questionário foram distribuídas por estados, em ordem alfabética. Nesses estados onde estão situadas as empresas que responderam o questionário, encontram-se quase 70% (aproximadamente 500 empresas de factoring) do total de associadas da Anfac, conforme tabela 03 na página 47, o que demonstra a representatividade da pesquisa, mesmo com um número baixo de respostas.

O número baixo de retorno deve-se ao fato de que os empresários e profissionais que atuam neste mercado procuram manter o máximo de sigilo em suas operações, mesmo sendo dadas garantias de que as informações não seriam divulgadas individualmente.

A dificuldade verificada neste trabalho para obtenção de informações junto às empresas de factoring foi também constatada em outros trabalhos acadêmicos:

- a) Fator (2000, p. 82) – participação de 27 empresas;
- b) Melo (2000, p. 168) – participação de 30 empresas;
- c) Mello Jr. (1998, p. 134) – participação de 24 empresas.

Entre as justificativas para a obtenção de informações, poderia ser o receio com o vazamento de informações sigilosas ou a falta de hábito dos executivos em responder pesquisas acadêmicas, dificultando o intercâmbio de informações comuns e úteis entre todos.

4.2 Formulação e objetivos do questionário

O questionário foi desenvolvido com o objetivo de obter informações sobre a utilização das funções da Controladoria, como também conhecer a estrutura administrativo-financeira da empresa, os sistemas de informações existentes, as áreas mais sensíveis na operação da empresa, como também as necessidades existentes na empresa que poderiam ser atendidas pela Controladoria.

A elaboração das questões relacionadas à dimensão da empresa de factoring contou com o auxílio de informações obtidas junto à ANFAC sobre a quantidade de funcionários e o valor da movimentação financeira, de acordo com sua base de dados do ano de 2002, além de dados colhidos na dissertação de mestrado de Mello Jr.

Para verificar se a amostra representaria a população com um bom grau de confiabilidade e também auxiliar na elaboração do questionário, foram analisados dois levantamentos realizados anteriormente por Mello Jr. (1998, p.134) e junto a ANFAC.

Os dados mencionados a seguir foram obtidos junto à ANFAC por meio de consulta a seus arquivos internos, cujos dados referem-se ao ano de 2002, resultando nas Tabelas 06 e 08, em que a movimentação financeira representa o total pelo valor de face dos títulos movimentados no mês.

No quadro a seguir, segundo informações da ANFAC, as empresas de factoring (775 empresas conforme Tabela 03 p. 47) que possuíam em seu quadro de funcionários menos de 07 pessoas representavam 65% do total, enquanto as que possuíam de 07 a 14 pessoas correspondiam a 25% e nos 10% finais estão as empresas com mais de 14 pessoas, como demonstrado na Tabela a seguir:

Tabela 07 – Quantidade de funcionários segundo ANFAC

Alternativas	Porcentagem
1 – Menos de 07 pessoas	65%
2 – De 07 a 14 pessoas	25%
3 – Acima de 14 pessoas	10%
	100%

Fonte: Adaptado de ANFAC

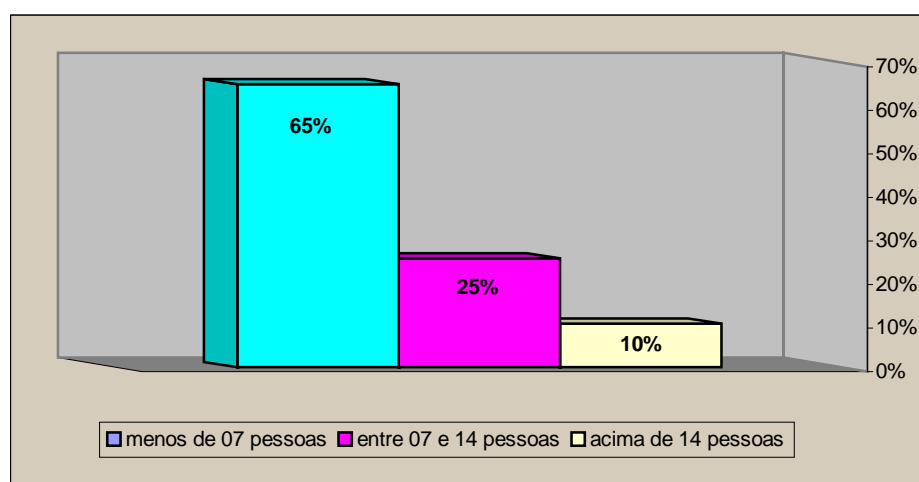


Gráfico 04 – Quantidade de funcionários segundo ANFAC

Fonte: Adaptado de ANFAC

A maioria das empresas de factoring, segundo a ANFAC, possui um quadro reduzido de funcionários, o que lhe dá maior agilidade e menor custo operacional; por estas análises iniciais, é possível ter um panorama de como são as empresas de factoring, facilitando a compreensão do seu funcionamento e de sua estrutura.

Ainda com relação às características das factoring, Mello Jr. (1998, p.134) apurou em sua pesquisa de campo, realizada junto a 24 empresas de factoring que a maior parte das empresas possui uma quantidade pequena de funcionários, confirmando as informações obtidas junto à ANFAC, como demonstrado na Tabela a seguir:

Tabela 08 – Quantidade de funcionários segundo Mello Jr.

Alternativas	Pessoas	Porcentagem
1 – Menos de 07 pessoas	13	55%
2 – De 07 a 14 pessoas	04	16%
3 – Acima de 14 pessoas	07	29%
	24	100%

Fonte: Adaptado de Mello Jr. (1998, p. 134)

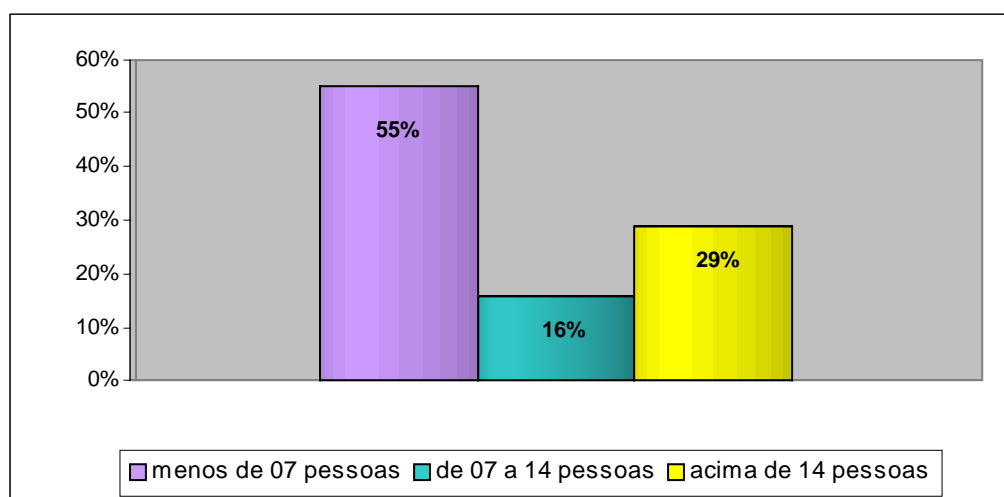


Gráfico 05 – Quantidade de funcionários segundo Mello Jr.

Fonte: Adaptado de Mello Jr. (1998, p. 134)

O levantamento realizado junto à ANFAC e na dissertação de Mello Jr. (1998, p.134) demonstra que existe uma grande quantidade de empresas de factoring de pequeno porte, considerando-se a quantidade de funcionários, entre 55% e 65%, o que causa apreensão quanto à qualidade da estrutura operacional e de informações, imprescindíveis para a atuação neste mercado de alto risco.

Com relação ao valor da movimentação financeira, segundo a ANFAC, a maioria das empresas possui números modestos, abaixo dos R\$ 7.000.000,00 mensais, o que corrobora com o resultado do levantamento feito pela quantidade de funcionários e demonstram também uma concentração de valores menos expressivos nas empresas de menor porte, como demonstrado na Tabela a seguir:

Tabela 09 – Movimentação financeira mensal, segundo ANFAC

Alternativas	Porcentagem
1 – Menos de R\$ 7.000.000,00	85%
2 – De R\$ 7.000.000,01 a 14.000.000,00	10%
3 – Acima de R\$ 14.000.000,01	5%
	100%

Fonte: Adaptado de ANFAC

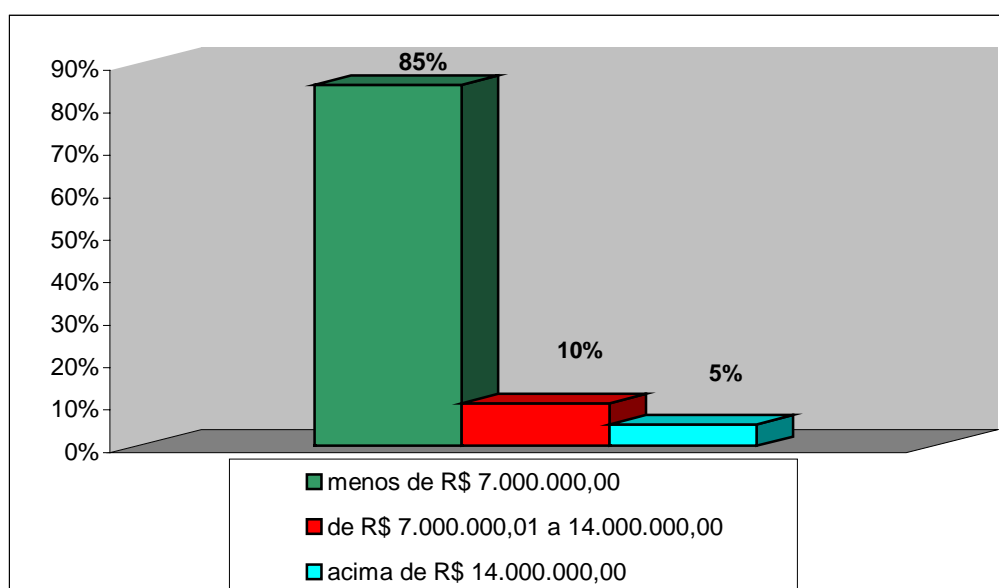


Gráfico 06 – Movimentação financeira mensal, segundo ANFAC

Fonte: Adaptado de ANFAC

Após a análise dos levantamentos efetuados anteriormente, foram elaboradas as primeiras questões com o objetivo de definir o porte da empresa e verificar se existe alguma relação entre o seu potencial de geração de negócios e a utilização das funções da Controladoria, além de confirmar ou não os resultados dos levantamentos anteriores.

O grupo seguinte de questões foi aplicado com o objetivo de verificar, na estrutura operacional da empresa de factoring, a possível existência de um departamento de Controladoria ou de alguns departamentos que poderiam ser de responsabilidade do controller e que estejam espalhados em outras diretorias que compõem a estrutura da empresa.

Na seqüência da aplicação do questionário procurou-se levantar as informações geradas pela Controladoria e mesmo sem eventualmente possuir este departamento ou algum outro que compõem a sua área de atuação, a disponibilização das informações necessárias para a tomada de decisão do gestor e análise dos resultados e desempenho da empresa. Pretendeu-se, ainda, observar as necessidades e preocupações dos gestores que possam ser supridas com a implementação de alguma função da Controladoria.

Para confirmação da amostra da pesquisa são feitas algumas comparações: com relação à quantidade de funcionários, a freqüência relativa apurada nos resultados obtidos nos levantamentos feitos junto à ANFAC, por Mello Jr. e nesta pesquisa, conforme Tabelas 06, 07 e 12, respectivamente, são comparadas a seguir:

Tabela 10 – Comparação dos levantamentos - funcionários

Alternativas	Mello Jr.	Anfac	pesquisa
1 – Menos de 07 pessoas	55%	65%	58%
2 – De 07 a 14 pessoas	16%	25%	23%
3 – Acima de 14 pessoas	29%	10%	19%
	100%	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos valores movimentados pela empresas de factoring segundo levantamento realizado junto a ANFAC, Tabela 08 (p. 119), referente a dados de suas associadas, comparando-se com os dados obtidos nesta pesquisa é feita a comparação na tabela a seguir:

Tabela 11 – Comparação dos levantamentos - movimentação

Alternativas	Anfac	pesquisa
1 – Menos de R\$ 7.000.000,00	85%	76%
2 – De R\$ 7.000.000,01 a 14.000.000,00	10%	12%
3 – Acima de R\$ 14.000.000,01	05%	12%
	100%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, com a comparação dos resultados apurados nas pesquisas da ANFAC e de Mello Jr., pode-se verificar que está validada a amostra da atual pesquisa, pois seus resultados da frequência relativa corroboram com os outros dois levantamentos. Sendo assim, pode-se afirmar que os resultados da pesquisa apresentam uma amostra que representa a população.

4.3 Demonstração dos resultados da pesquisa

Os resultados da pesquisa são apresentados a seguir, utilizando-se como metodologia a apresentação da pergunta do questionário, a justificativa para esta pergunta em que são expostos os objetivos que motivaram a pergunta, uma tabela em que são demonstrados os resultados apurados.

Logo abaixo da tabela é elaborado um gráfico que representa graficamente os resultados divulgados pela tabela e finalizando as análises são feitos alguns comentários, fechando a questão, para demonstrar, a metodologia aplicada a apresentação dos resultados da pesquisa foi elaborada a Figura a seguir:

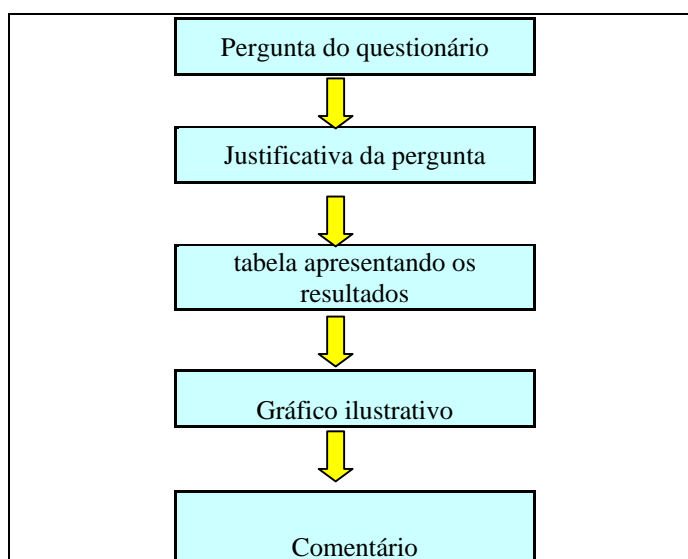


Figura: 11 – Apresentação da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o desenvolvimento da Figura 12, procurou-se demonstrar graficamente a metodologia utilizada para a apresentação dos resultados da pesquisa de campo, que procurou reunir algumas questões com objetivos semelhantes em um subtópico.

4.3.1 Porte da empresa de factoring

Este grupo de questões procurou esclarecer o perfil das empresas pesquisadas por meio da quantidade de funcionários e da movimentação financeira, no intuito de demonstrar que a amostra pesquisada representa a população. Teve também o objetivo de verificar quem foram os responsáveis pelo preenchimento do questionário.

Questão 01 – Qual a função do responsável pelo preenchimento do questionário?

O objetivo desta questão foi verificar qual a função exercida na empresa pela pessoa que respondeu o questionário, e também para avaliar o grau de conhecimento da empresa, sua estrutura e atividades, como também as informações existentes, como ficou demonstrado na Tabela a seguir:

Tabela 12 – Responsável pelo preenchimento do questionário

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Sócio	03	14%
2 – Diretor	06	28%
3 – Gerente	09	40%
4 – Supervisor	04	18%
	22	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

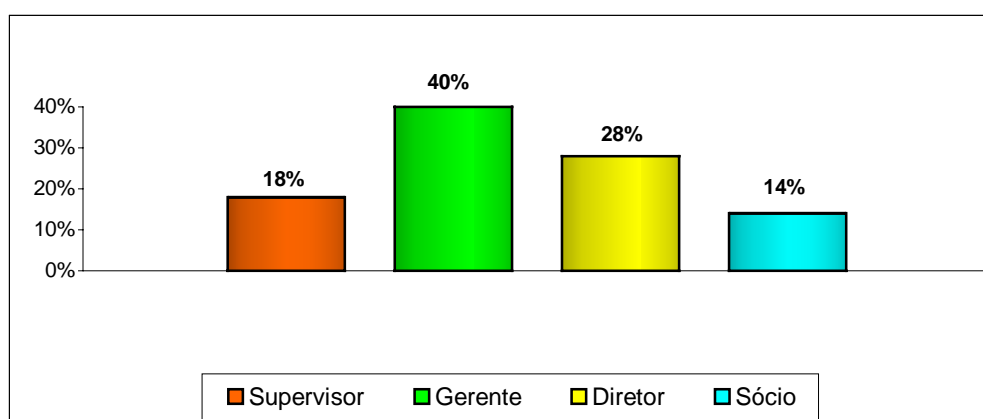


Gráfico 07 – Responsável pelo preenchimento do questionário

Fonte: Elaborado pelo autor

Esta questão foi respondida por 22 empresas, verificando-se que a maioria dos respondentes é de diretores e gerentes, o que permite uma grande abrangência às respostas, pois atinge desde pessoas responsáveis pela operação até as que coordenam a empresa e seus ciclos, respondendo pelo planejamento, operação, entre outros.

Como a pesquisa está avaliando as funções da Controladoria nas empresas de factoring, esta questão inicial teve o objetivo de verificar se as pessoas que responderam ao questionário poderiam ser usuárias dessas funções, o que foi confirmado.

Questão 02 – Qual a quantidade de funcionários que prestam serviços à empresa?

Esta questão foi elaborada para confirmar se a amostra analisada poderia representar a população, comparando-se os resultados obtidos com as informações constantes no banco de dados da ANFAC e na dissertação de Mello Jr. Foram fornecidas três alternativas no intuito de demonstrar a quantidade de funcionários da empresa de factoring, podendo assim ser definido o porte da empresa, obtendo-se as seguintes respostas:

Tabela 13 – Quantidade de Funcionários

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Menos de 07	15	58%
2 – De 07 a 14	06	23%
3 – Acima de 14	05	19%
	26	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

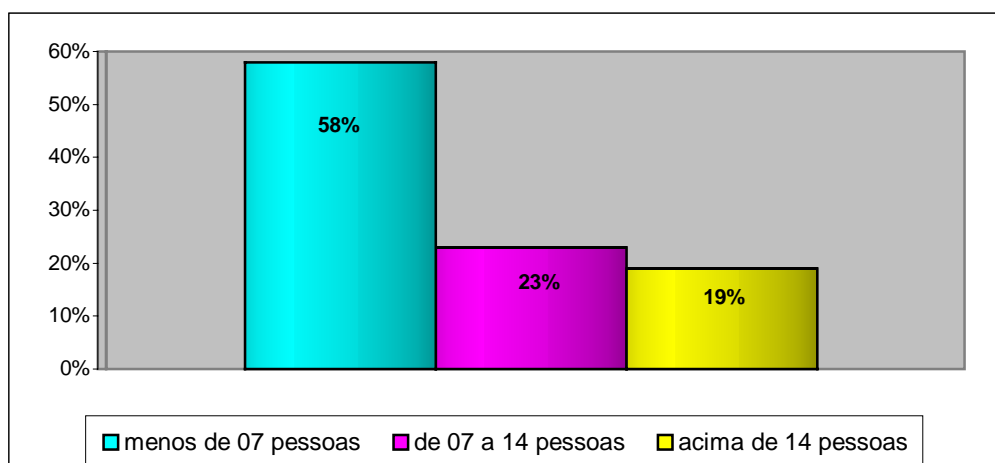


Gráfico 08 – Quantidade de Funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados obtidos nesta questão, respondida por todas as 26 empresas, demonstra que o maior grupo é representado por empresas de pequeno porte (58%), da mesma forma que nos dados levantados junto a ANFAC (65%), e na dissertação de Mello Jr. (55%), conforme Tabela 09 (p. 120), em que são comparados os resultados desses três levantamentos.

Observa-se que sendo a maioria das empresas participantes da pesquisa possuem menos de 07 funcionários em sua estrutura. Esta constatação pode ser conclusiva para a determinação da necessidade de informações rápidas e precisas, bem como de um departamento especializado em elaboração de relatórios e análises, ou seja, a Controladoria.

Questão 03 – Qual a movimentação financeira mensal (valor total de títulos negociados)?

A definição das faixas contendo os valores que constaram nesta questão, bem como a formulação da questão, foram baseados nos valores apurados junto à ANFAC, conforme tabela 08 (p. 119).

Depois de definidos os valores da movimentação financeira das empresas de factoring, a questão disponibilizou três alternativas para a empresa se enquadrar. Assim obteve-se o seguinte resultado:

Tabela 14 – Valor da movimentação financeira mensal

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Menos de R\$ 7.000.000,00	19	76%
2 – De R\$ 7.000.000,01 a 14.000.000,00	03	12%
3 – Acima de R\$ 14.000.000,01	03	12%
	25	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

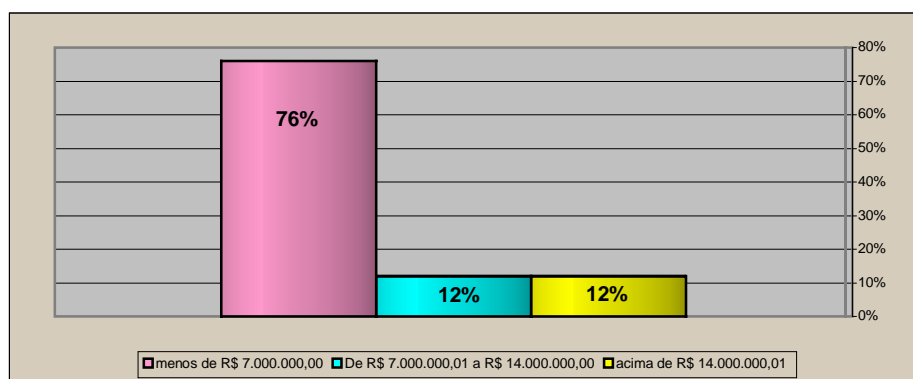


Gráfico 09 – Valor da movimentação financeira mensal

Fonte: Elaborado pelo autor

Das 26 empresas pesquisadas, apenas uma não respondeu a esta questão, alegando razões de sigilo. O resultado obtido confirma a tendência da questão anterior em que se verifica a maioria das empresas atuantes neste setor econômico é de pequeno porte, equivalente às informações obtidas junto à ANFAC sobre as empresas de factoring associadas e seus valores movimentados.

Levando-se em consideração o resultado das 02 primeiras questões, pode-se verificar que a maioria das empresas de factoring é de pequeno porte, 58% com relação à quantidade de funcionários e 76% com relação à movimentação financeira.

4.3.2 Estrutura da empresa de factoring

Nas questões a seguir, o questionário aborda como estão estruturados os departamentos ligados à Controladoria, de acordo com as definições mencionadas na figura 12 (p. 142), e quais funções da Controladoria existentes nas empresas de factoring.

Questão 04 – Quais os departamentos existentes na empresa?

Neste trabalho são definidos alguns departamentos que compõem uma Controladoria, conforme definido na Figura 12 (p. 142), a partir daí foi elaborada a questão que visa identificar quais desses departamentos existem na estrutura da empresa, além da própria Controladoria.

A coluna que contém a resposta positiva foi a assinalada pelas 26 empresas que responderam à pesquisa de acordo com o departamento existente em sua estrutura. Já a resposta negativa foi obtida observando-se as empresas que não assinalaram positivamente a alternativa, a soma total das respostas positivas corresponde ao total de departamentos da Controladoria que existem nas empresas de factoring pesquisadas.

Tabela 15 – Empresas que possuem departamentos de Controladoria

Alternativas	Positiva	Negativa
1 – Controladoria	08	18
2 – Contabilidade de Custos	09	17
3 – Contabilidade Gerencial	15	11
4 – Contabilidade Societária	10	16
5 – Auditoria Interna	01	25
6 – Orçamentos	03	23
7 – Planejamento	08	18
Total das respostas	55	127
Porcentagem apurada	30%	70%

Fonte: Elaborado pelo autor

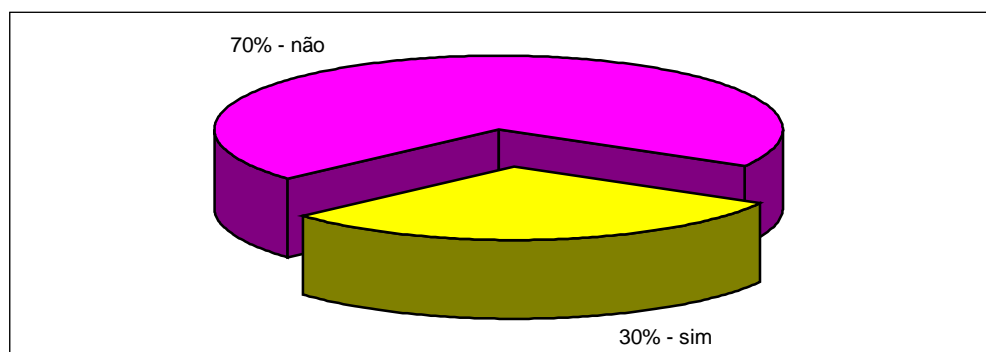


Gráfico 10 – Empresas que possuem departamentos de Controladoria

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado positivo obtido com as respostas a esta questão, correspondendo a 30% do total de respostas possíveis (26 empresas X 07 alternativas = 182 respostas), em que essas empresas afirmam que possuem em sua estrutura departamentos, conforme modelo descrito na Figura 12 (p. 142), são vinculados à Controladoria.

Esse resultado demonstra que uma parte significativa, 55 de respostas positivas, das empresas de factoring é atendida por algum departamento da Controladoria, principalmente os departamentos de Contabilidade de Custos, Gerencial ou Societária que foram detectados em quase metade das empresas.

Fica claro que o resultado da tabulação da pesquisa demonstra a necessidade e importância do estudo proposto, bem como a relevância para o meio acadêmico e profissional da abordagem do tema.

A expressa manifestação positiva por parte das empresas a respeito dos departamentos existentes na estrutura da empresa demonstra que, ainda que sob outra denominação, a Controladoria é utilizada no processo das empresas de factoring, figurando como importante instrumento de gestão.

Questão 05 – Quais as funções existentes em sua empresa?

A elaboração desta questão foi realizada através da análise das principais funções exercidas pela Controladoria, na tentativa de identificar essas funções, mesmo que exercidas por outros departamentos ou por outras pessoas na empresa. Existe a possibilidade que algumas dessas funções sejam exercidas por pessoas que não sejam funcionárias da empresa, como no caso da terceirização de algumas funções. Este aspecto não foi tratado nesta pesquisa.

Foram selecionadas então 07 das principais funções da Controladoria que melhor se identificassem com a atividade exercida pelas empresas de factoring, chegando-se ao seguinte resultado:

Tabela 16 – Funções de Controladoria existentes na empresa

Alternativas	Positiva	Negativa
1 – Análise de balanços	12	14
2 – Planejamento tributário/financeiro	14	12
3 – Verificação de controles internos	16	10
4 – Apuração/Controle de custos	14	12
5 – Elaboração de orçamento anual	09	17
6 – Avaliação de resultados	21	05
7 – Análise/Controle de risco de crédito	23	03
Total das respostas	109	73
Porcentagem apurada	60%	40%

Fonte: Elaborado pelo autor

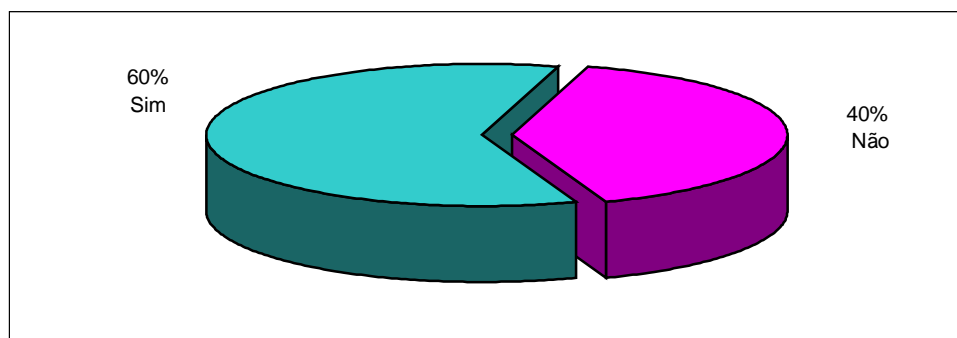


Gráfico 11 – Funções de Controladoria existentes na empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados demonstraram que 60% do total de respostas possíveis foram positivas, demonstrando que as empresas de factoring se utilizam, mesmo que não seja em um departamento específico de Controladoria, das funções disponibilizadas por essa unidade administrativa.

Em outra análise a esta questão, verifica-se que a maior utilização é da função de análise e controle do risco de crédito que se justifica pela constante exposição ao risco em suas operações de crédito que, aliada à outra função, a avaliação dos resultados, demonstra a preocupação das empresas de factoring em acompanhar os seus resultados e minimizar a exposição aos riscos, que são inerentes ao negócio.

Ficou demonstrado também que a maioria das empresas de factoring pesquisadas utilizam três importantes funções da Controladoria: que é o planejamento, a verificação dos controles internos e a apuração e controle de custos.

Com o objetivo de verificar qual poderia ser a relação do porte da empresa com a existência de funções da Controladoria, pois este questionário abordou 03 tipos de empresas: porte grande com movimentação financeira mensal acima de R\$ 14.000.000,00, porte médio entre R\$ 7.000.000,01 e R\$ 14.000.000,00 e porte pequeno com movimentação financeira mensal até R\$ 7.000.000,00, sendo assim foram elaborados os 03 gráficos a seguir:

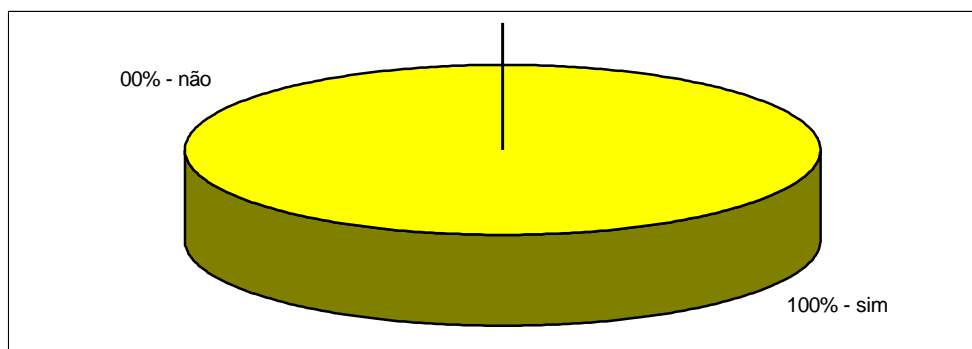


Gráfico 12 – Funções de Controladoria nas empresas de grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor

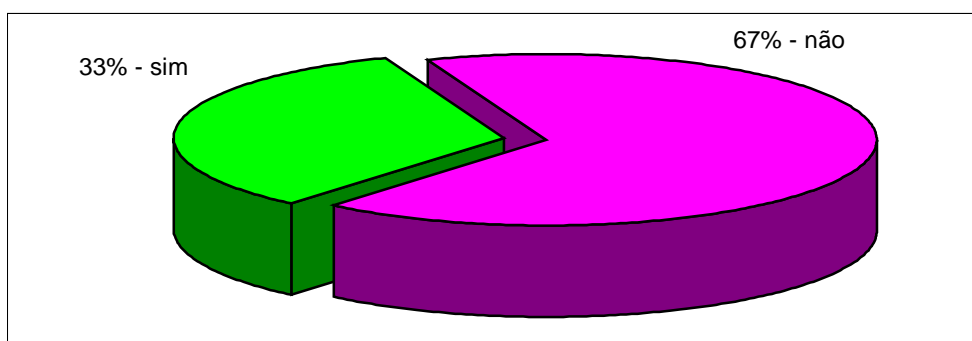


Gráfico 13 – Funções de Controladoria nas empresas de médio porte

Fonte: Elaborado pelo autor

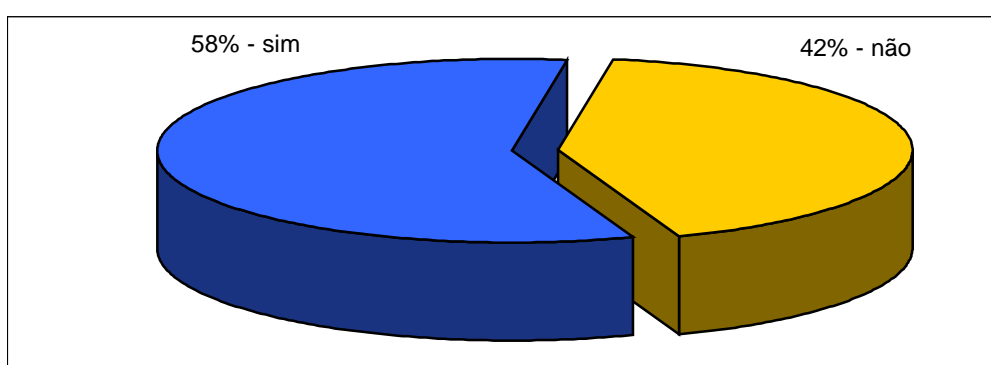


Gráfico 14 – Funções de Controladoria nas empresas de pequeno porte

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se que as empresas de maior porte possuem todas as funções de Controladoria confirmando uma relação entre o porte da empresa e a existência de

funções da Controladoria uma vez que o volume maior de movimentação tende a requerer maior número de controles, já nas empresas de médio e pequeno porte não foi confirmada essa relação, pois nas empresas médias existem menos funções que nas pequenas, que seguindo a tendência, seria o contrário.

4.3.3 As normas e informações da empresa de factoring

As próximas questões do questionário enviado as empresas de factoring tiveram o objetivo de esclarecer a utilização de normas e procedimentos e também verificar as informações existentes e o seu grau de integração pelos sistemas operacionais da empresa.

Questão 06 – Existem normas e procedimentos formalizados nas empresas de factoring?

As normas e procedimentos são importantes instrumentos para acompanhamento da realização de processos exigidos para melhora da segurança nas operações de fomento mercantil, que estão expostas constantemente a riscos, além de garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento da empresa.

Das 26 empresas pesquisadas apenas 01 não respondeu a esta questão, sendo que o resultado obtido junto às outras 25 empresas que informaram sobre a existência ou não de normas e procedimentos formalizados foi tabulado a seguir:

Tabela 17 – Existência de normas e procedimentos formalizados

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Sim	17	68%
2 – Não	08	32%
	25	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

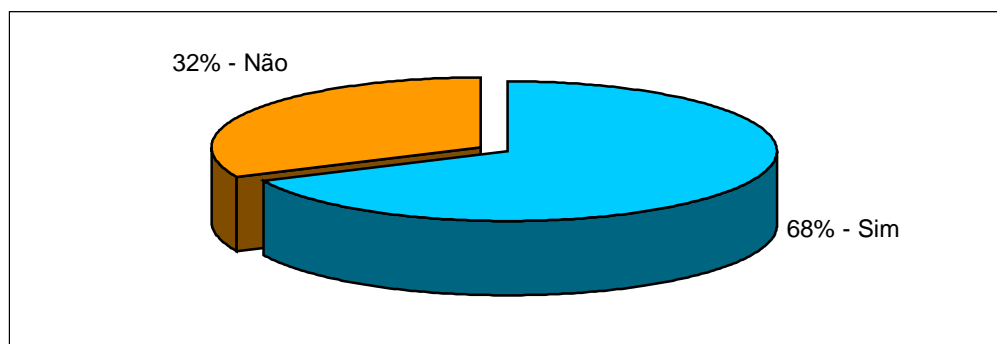


Gráfico 15 – Existência de normas e procedimentos formalizados

Fonte: Elaborado pelo autor

A grande quantidade de respostas afirmativas encaminha ao entendimento que a maioria das empresas de factoring, independente de seu porte, percebe qual é a importância da existência e do cumprimento de normas e procedimentos devidamente formalizados para garantir maior segurança na realização das operações da empresa, assegurando que todas as transações sejam registradas com a maior exatidão.

A existência de normas em 68% das empresas de factoring demonstra como os empresários deste setor, que é exposto constantemente a altos riscos, preocupam-se em garantir a eficiência operacional aos controles existentes e a proteção do patrimônio dessas empresas por meio da formalização de normas e procedimentos, além de garantir uma maior eficiência operacional aos controles existentes na empresa.

As normas e procedimentos existentes na maioria das empresas de factoring deverão auxiliar a Controladoria no monitoramento permanente dos controles, garantindo que os objetivos sejam atingidos com maior segurança.

Questão 07 – Quais as informações que estão disponíveis nos sistemas computadorizados da empresa?

Os sistemas computadorizados disponibilizam informações com a agilidade e precisão necessárias para a tomada de decisão, além de propiciar maior segurança e melhor controle na realização das operações diárias das empresas de factoring.

Neste sentido, esta questão pretende verificar entre as principais informações necessárias aos gestores para as operações nas empresas de factoring, quais estarão disponíveis *on-line* aos gestores.

Tabela 18 – Existência de informações disponíveis nos sistemas

Alternativas	Positiva	Negativa
1 – Limites de créditos	25	01
2 – Situação cadastral do cliente	23	03
3 – Cálculo do fator	23	03
4 – Posição de crédito do cedente	18	08
5 – Saldo devedor dos sacados	25	01
6 – Saldo de crédito dos cedentes	26	00
7 – Histórico de recebimentos do sacado	24	02
Total das respostas	164	18
Porcentagem apurada	91%	9%

Fonte: Elaborado pelo autor

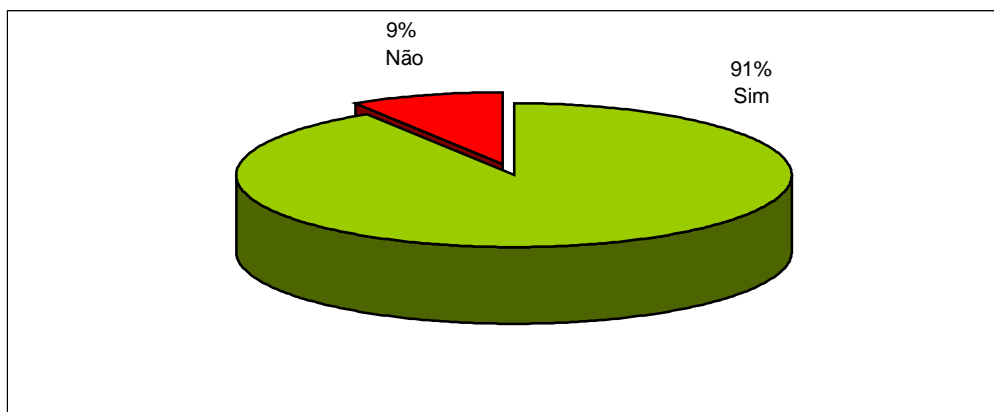


Gráfico 16 – Existência de informações disponíveis nos sistemas

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado dessa questão demonstra uma surpreendente quantidade de empresas de factoring que possuem nos seus sistemas, em tempo real, uma grande quantidade de informações necessárias para proceder às operações de factoring, constatação que se deu porque 91% das respostas a esta questão foram positivas.

As respostas negativas a alternativa 03 – Situação Cadastral do cliente, podem estar relacionadas com o fato dos levantamentos cadastrais serem feitos por terceiros e não na própria factoring, pois existe tipo de terceirização na empresas de factoring.

A surpresa é devido ao fato de a maioria das empresas de factoring pesquisadas serem de pequeno porte, e por isso se supor que essas empresas não tenham tantos recursos para investir na geração de informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores.

O destaque entre as informações mais utilizadas pelos gestores ficou por conta de 03 itens: Saldo de crédito dos cedentes, Limites de créditos e saldo devedor dos sacados, que demonstram a preocupação dos gestores nas informações sobre o controle na liberação de créditos aos clientes, minimizando a exposição aos riscos de crédito.

Esta modernização dos processos e a rapidez da informação vêm confirmar uma tendência da Controladoria em fornecer dados e informações precisas e de forma rápida, a fim de que o processo decisório seja conduzido de forma mais pontual possível.

A correlação entre a questão de disponibilidade de informações e a existência de normas e procedimentos solidifica o conceito de que as empresas de factoring, independente de seu porte estão cada vez mais profissionalizando sua estrutura a fim de alcançar seus objetivos.

Questão 08 – Com relação aos sistemas operacionais da empresa, eles são integrados?

Tendo em vista que a integração de sistemas permite a melhoria da qualidade e quantidade de informações a disposição dos gestores da empresa de factoring, esta questão visa verificar se há a referida integração dos sistemas, ou se esta se

faz total ou parcialmente na empresa, como também analisar a importância dessa integração.

Enquanto na questão 07 foi verificada a existência de informações, nesta o foco será o nível de integração dos sistemas na empresa, e para isso foram disponibilizadas três alternativas, descritas na tabela 18.

Tabela 19 – Integração dos sistemas operacionais da empresa

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Não são integrados	03	12%
2 – São totalmente integrados	11	42%
3 – São parcialmente integrados	12	46%
	26	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

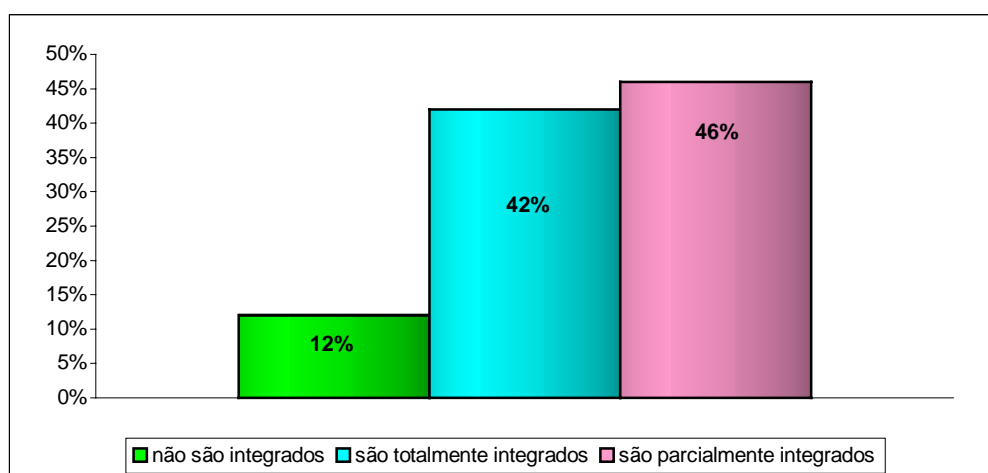


Gráfico 17 – Integração dos sistemas operacionais da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

A integração dos sistemas computadorizados, parcial ou total, verificada em 88% das empresas de factoring (42% total e 46% parcial), como também a constatação por meio da questão 07, de uma grande quantidade de informações

disponíveis aos gestores, confirma o alto grau informacional desse setor, independente do porte da empresa.

Esse processo de integração, verificado nas empresas de factoring, confere um aumento na quantidade e uma melhoria na qualidade das informações disponíveis nos sistemas, garantindo excelentes condições para a tomada de decisão pelos gestores, além de maior segurança ao processamento das operações de fomento.

Neste processo de integração também foram verificadas a ação da Controladoria na geração, formatação e manutenção de dados e informações relevantes aos gestores. A visão dos departamentos atuantes nesta área poderá implicar no sucesso ou fracasso dos relatórios e informações fornecidas aos gestores, portanto a integração de informações pode ser vista como requisito prévio e totalmente necessário ao sucesso e aplicabilidade das informações.

Questão 09 – Quais as informações são atualizadas periodicamente?

Essa questão foi elaborada no intuito de verificar as informações que eventualmente as empresas de factoring não disponibilizam *on-line* em seus sistemas computadorizados, por questões técnicas, orçamentárias ou mesmo política interna da empresa. Dessa maneira as informações a serem verificadas nesta questão não precisam necessariamente de atualizações constantes e podem estar em formato de relatórios impressos.

As alternativas foram definidas após levantamento junto a algumas empresas de factoring visando identificar quais os relatórios poderiam garantir aos gestores uma melhoria nos controles. O resultado desta questão foi obtido com o envio de uma pergunta acompanhada de 07 alternativas, que ao ser assinalada a opção, esta foi considerada positiva e o não preenchimento resultou em alternativa negativa.

Tabela 20 – Informações atualizadas periodicamente

Alternativas	Positiva	Negativa
1 – Previsão de recebimentos	22	04
2 – Liquidez dos títulos	26	00
3 – Rentabilidade por cedente	17	09
4 – Concentração dos sacados	22	04
5 – Pendências no jurídico	12	14
6 – Concentração dos cedentes	25	01
7 – Rentabilidade por gerente de negócios	11	15
Total das respostas	135	47
Porcentagem apurada	74%	26%

Fonte: Elaborado pelo autor

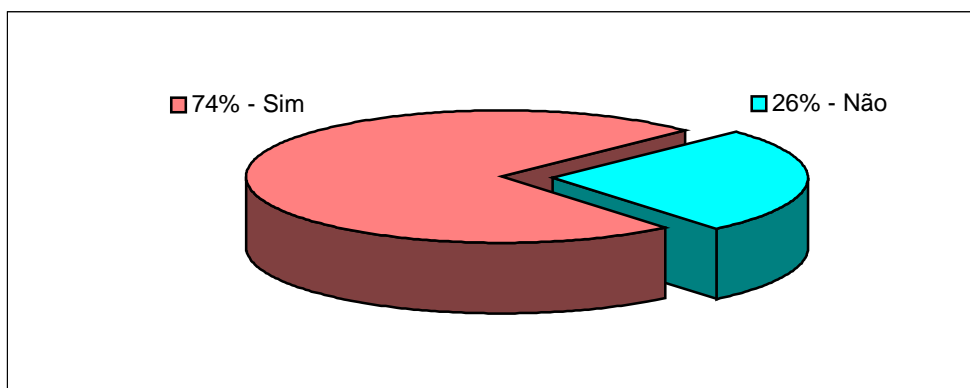


Gráfico 18 – Informações atualizadas periodicamente

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado obtido com as respostas a esta questão demonstra mais uma vez a qualidade do sistema informacional das empresas de factoring, mesmo não sendo especificamente informações *on-line*, pois esta questão procurou analisar outros dados que eventualmente não sofram atualizações diárias, mas que são importantes para a realização das operações.

A questão foi respondida positivamente por 74% das empresas, o que confirma a grande quantidade de informações atualizadas disponibilizadas para os gestores tomarem suas decisões e teve como destaque a informação sobre a concentração dos cedentes, imprescindível para a diluição do risco a que a empresa se expõe.

Este item trata essencialmente da qualidade da informação, portanto a Controladoria deve atuar diretamente neste processo de atualização dos dados e informações. Verifica-se que as empresas pesquisadas possuem uma estrutura de atualização das informações, o que concede uma qualidade desejável em seu processo produtivo.

4.3.4 As preocupações e necessidades das empresas de factoring

Para responder às questões a seguir foi solicitado que o respondente assinalasse apenas 03 alternativas para cada questão, pois o objetivo foi identificar por meio das respostas a questão o item de maior importância entre as empresas de factoring, ou seja foi estabelecida um escala de valores de importância.

Questão 10 – Quais os fatores que podem comprometer os resultados da empresa?

Com o intuito de demonstrar quais são as maiores preocupações em afetar os resultados das empresas de factoring, foram disponibilizadas 04 alternativas para os respondentes definirem quais fatores podem eventualmente comprometer esses resultados.

As preocupações com os fatores que podem comprometer os resultados da empresa de factoring são os itens que eventualmente podem gerar prejuízos e alterando o desempenho no curto prazo da empresa.

Tabela 21 – Fatores que podem comprometer os resultados

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Definição do fator de operação	16	23%
2 – Gastos gerais	11	16%
3 – Tributos	16	23%
4 – Inadimplência	26	38%
	69	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

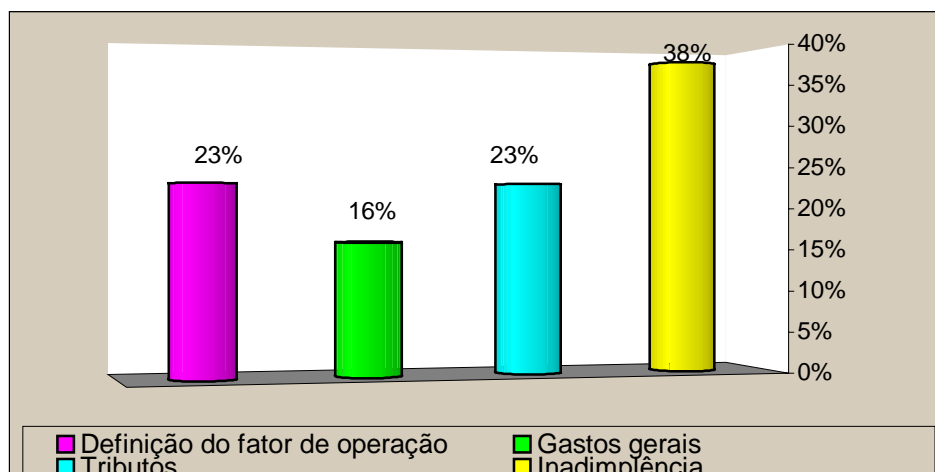


Gráfico 19 – Fatores que podem comprometer os resultados

Fonte: Elaborado pelo autor

Ficou constatado que o risco com a inadimplência para as empresas de factoring é o item de maior preocupação dentre os que podem comprometer seus resultados, o que exige mais cuidados por parte da Controladoria no fornecimento de informações de qualidade que possam minimizar os riscos nas operações. Além do maior cuidado com as informações, a Controladoria através de suas funções poderá também produzir melhorias nos controles de aprovação de clientes, seus limites e os sacados em cada operação, com o objetivo de uma diminuição do risco com a inadimplência.

O conhecimento das necessidades dos usuários e das expectativas dos gestores quanto às informações, poderá ser o diferencial buscado pelos departamentos que compõem a Controladoria a fim de cumprir e superar tais expectativas. No processo de elaboração e transmissão de informações torna-se evidente a necessidade de comunicação com os usuários com o objetivo de se conhecer quais suas necessidades e qual a área de atuação da Controladoria.

Questão 11 – Quais os fatores que colocam em risco a continuidade da empresa?

Nesta questão busca-se esclarecer quais os fatores que podem colocar em risco não apenas os resultados parciais da empresa de factoring, mas provocar a

acumulação de resultados negativos de tal maneira que venham a comprometer seriamente a continuidade da empresa.

Foram fornecidas 05 alternativas que têm o objetivo de identificar qual o fator que pode implementar maior risco à continuidade da empresa, afetando seus resultados em longo prazo.

Tabela 22 – Fatores de risco para continuidade da empresa

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Aumento da inadimplência	26	37%
2 – Redução dos lucros	08	11%
3 – Aumento da carga tributária	13	19%
4 – Falta de controles internos	15	21%
5 – Descontrole dos gastos fixos	08	12%
	70	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

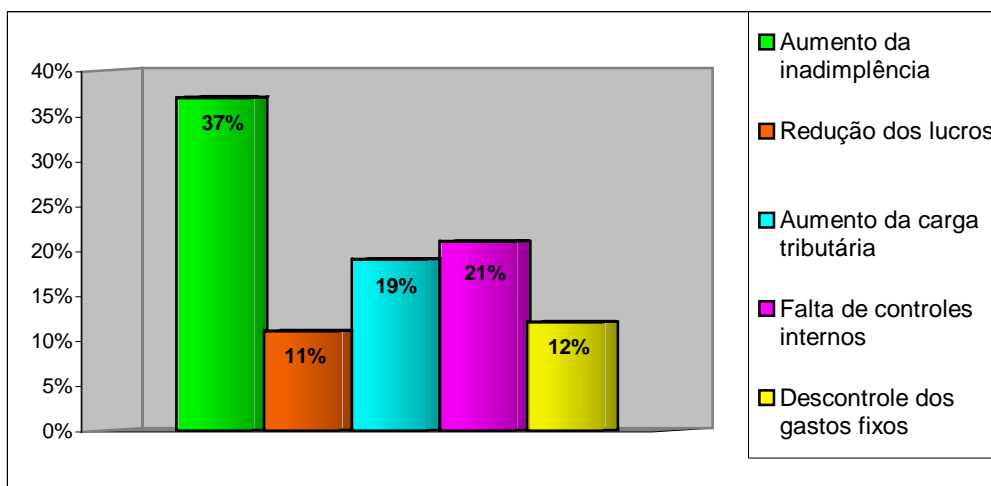


Gráfico 20 – Fatores de risco para continuidade da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 10 a inadimplência foi detectada como o item que oferece o maior risco de provocar resultados negativos no curto prazo à empresa de factoring e nesta questão é verificado através das respostas que, além do risco de prejuízos no curto prazo, a inadimplência poderá afetar também os resultados no longo prazo.

O aumento da inadimplência, de acordo com as respostas obtidas nesta questão, fica confirmado porque além da possibilidade de provocar prejuízos periódicos para a factoring, pode provocar um acúmulo de tal forma que não comprometeriam apenas os resultados temporários, mas sim colocaria em risco a continuidade da empresa de factoring.

A Controladoria poderá através do acompanhamento da evolução da inadimplência identificar qual o motivo do acúmulo de perdas, monitorando e implementando correções as deficiências da empresa que estariam provocando as constantes perdas com a inadimplência.

Questão 12– Quais os critérios para avaliação de desempenho da empresa?

Esclarecer quais os critérios utilizados para avaliar o desempenho da empresa de factoring foi o objetivo desta questão, além de esclarecer qual seria a melhor maneira de medir a eficiência da administração da empresa e do gerenciamento dos riscos.

Com esse objetivo foram elencados 05 itens, em que os respondentes poderiam escolher até 03 itens que representariam as melhores opções de avaliação de desempenho da empresa.

Tabela 23 – Critérios para avaliação de desempenho

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Receita operacional bruta	10	15%
2 – Lucro líquido	24	36%
3 – Movimentação financeira	05	07%
4 – Rentabilidade do patrimônio líquido	16	25%
5 – Evolução do patrimônio líquido	11	17%
	66	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

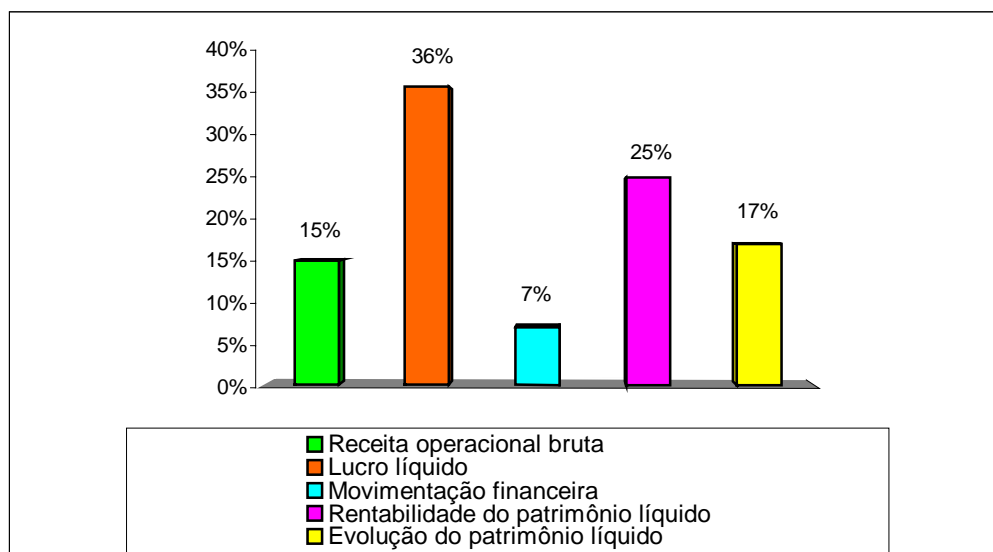


Gráfico 21 – Critérios para avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as respostas obtidas, para esta questão pelas 26 empresas que responderam ao questionário, a grande maioria informou que o lucro líquido é a melhor medida de desempenho da empresa.

Essa medida de desempenho, o lucro líquido, também poderá ser considerado como uma forma de medir a eficiência de todos os sistemas de informações da empresa em fornecer informações adequadas e pontuais para que o gestor possa tomar as suas decisões, além de demonstrar se a inadimplência está sendo gerenciada de forma eficiente.

Questão 13 – No caso de investimentos na área de informações, quais seriam as prioridades?

Nesta questão foram indagadas quais as áreas prioritárias para receber investimentos na empresa de factoring com o intuito de melhoria na área de informações. Essa questão tem o objetivo de verificar quais as prioridades em termos de informações e, conseqüentemente, avaliar quais as deficiências existentes atualmente nas empresas de factoring e que eventualmente poderiam ser supridas pela Controladoria.

Tabela 24 – Áreas prioritárias para investimentos

Alternativas	Respostas	Porcentagem
1 – Sistemas de informações contábeis	08	11%
2 – Relatórios gerenciais	15	20%
3 – Informações do crédito e cobrança	12	16%
4 – Integração de sistemas	08	11%
5 – Controle de procedimentos operacionais	09	12%
6 – Controle de custos	04	05%
7 – Sistema de gestão de risco de crédito	19	25%
	75	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

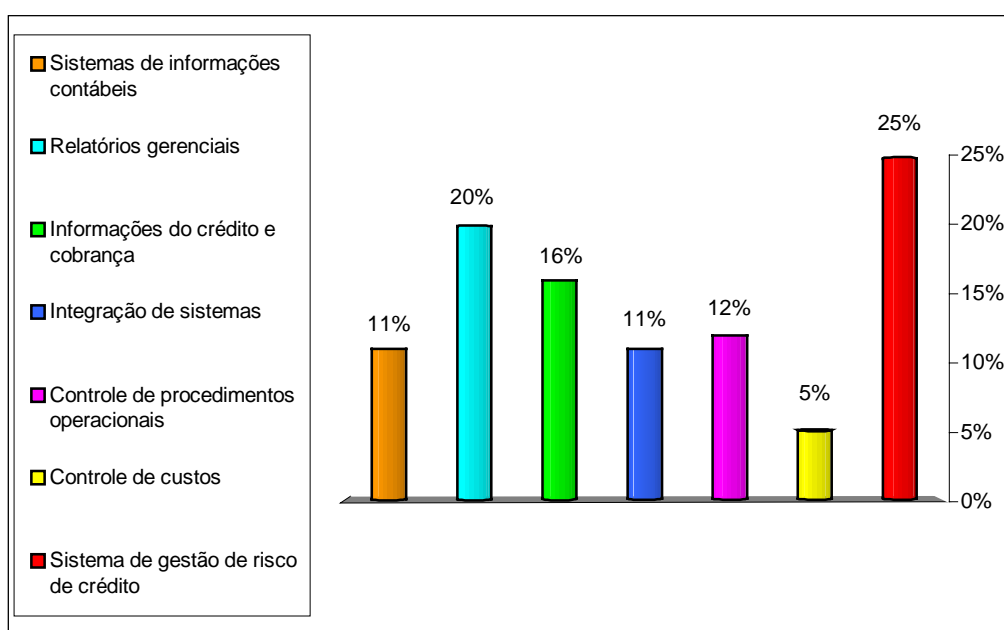


Gráfico 22 – Áreas prioritárias para investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

As respostas obtidas nessa questão demonstram quais as preocupações com eventuais deficiências nas informações disponibilizadas atualmente aos gestores, trazendo à tona, inclusive em algumas respostas houve o comentário de que os processos para melhoria encontram-se em fase de implantação.

O principal ponto, segundo apurado com o retorno da pesquisa e que está exigindo maior atenção dos gestores, é o sistema de gestão de crédito, o que demonstra a intenção da empresa em diminuir a exposição a eventuais riscos de crédito.

4.4 A Controladoria nas empresas de factoring

A Controladoria é o departamento responsável pela implementação de sistemas informações e pelo controle em diversas áreas, independente do porte, da atividade e da forma de administração da empresa. A atuação nessas áreas (contábil, fiscal, planejamento e controle) proporcionará diversas informações contábeis, dados estatísticos e outras informações que serão utilizadas para planejar, dirigir e controlar as operações.

Nas empresas de médio e pequeno porte, característica da maior parte das empresas de factoring, que não possuem uma estrutura adequada, a Controladoria se responsabiliza por outras áreas como: tesouraria, contas a receber e a pagar, análise de crédito, informática, entre outras, sendo que o Controller pode, inclusive, receber outras denominações como, por exemplo, Gerente Administrativo ou Financeiro.

Mesmo que não haja uma área específica de Controladoria, com um gestor responsável, as funções da Controladoria devem estar presentes, distribuídas entre os elementos que planejam, executam e controlam as diversas atividades na empresa, com vistas à escolha das melhores alternativas.

Nas empresas de factoring as decisões dos dirigentes são tomadas com certo grau de desconhecimento das conseqüências que podem vir de uma ou outra alternativa, chamada decisão sob incerteza. Essa incerteza pode ser considerada o próprio risco, porém o mesmo pode ser minimizado e até mesmo controlado.

4.4.1 A estrutura da Controladoria

A estrutura para funcionamento das empresas pode ser das mais diferentes e varia de acordo com diversos fatores como, por exemplo, a cultura da empresa, o ramo de negócio, o porte da empresa, entre outros. No caso específico de uma empresa de factoring de porte pequeno ou médio podem-se possuir duas diretorias: Diretoria de Negócios e Diretoria Administrativa / Financeira ou Controladoria. Para este trabalho será analisada apenas a Controladoria, conforme descrição no organograma a seguir.

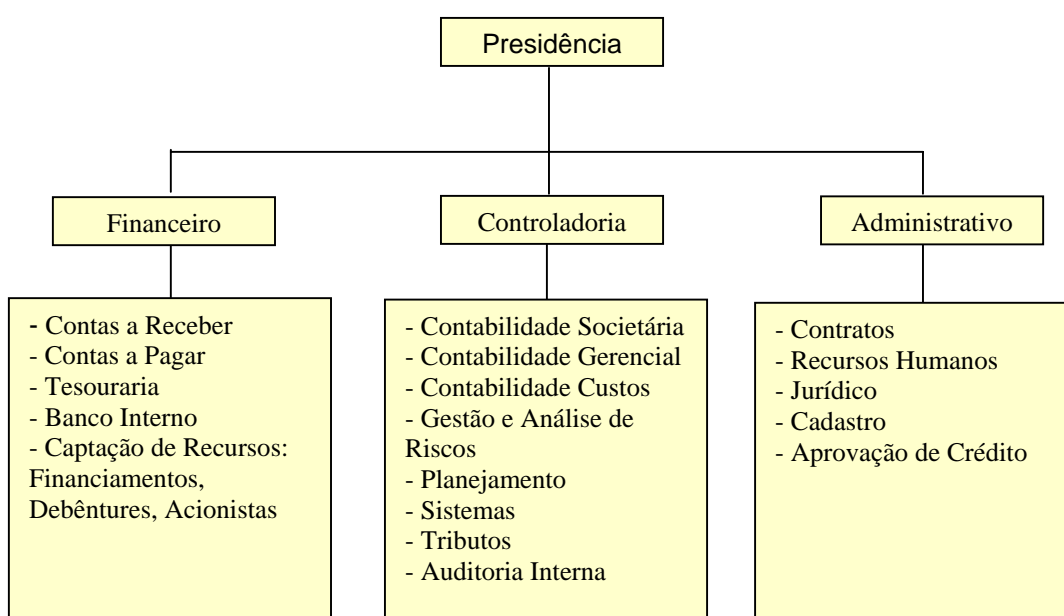


Figura 12: Organograma de uma empresa de factoring

Fonte: Adaptada de Padoveze (2003, p.35)

A Contabilidade Societária ou Contabilidade Financeira, como também pode ser denominada, é responsável pela escrituração das transações diárias da empresa e a preparação das demonstrações contábeis para o atendimento da legislação fiscal e societária.

A Contabilidade Gerencial é o grande banco de dados responsável pela geração de relatórios para tomada de decisão e avaliação de desempenho, informações para os demais departamentos com o objetivo de facilitar o planejamento e controle. As informações disponibilizadas podem ser adequadas de acordo com a necessidade dos gestores.

Na área de Contabilidade de Custos serão analisados todos os custos que formam a operação de factoring, como por exemplo, o custo com a captação de recursos (*funding*), o custo com a cobrança de títulos nos bancos, o custo com a análise de crédito, os custos com a estrutura da factoring (pessoal, aluguéis e outros gastos diversos).

A área de Gestão e Análise de Riscos irá acompanhar e analisar o cadastro dos clientes (cedentes e sacados e seus respectivos sócios e gerentes), verificação da liquidez dos títulos negociados, proposição de limites operacionais, fornecer dados gerenciais indicando, inclusive, clientes com excesso de limite operacional.

O planejamento deverá definir os objetivos a serem atingidos e quais as estratégias a serem adotadas para viabilizar esses objetivos. Essas estratégias deverão considerar as variáveis econômicas, tecnológicas e políticas.

Após a definição do cenário em que irá atuar a empresa de factoring, a área de planejamento poderá definir o seu mercado alvo (setor econômico, região geográfica, perfil dos clientes, limites de crédito, entre outros), qual o valor e a origem dos recursos necessários para compor o seu *funding*, quais os gastos necessários e os resultados pretendidos.

A área de sistemas será responsável pelo desenvolvimento e gerenciamento de programas que administrem os dados, transformando-os em informações, e um dos principais sistemas de informação será o contábil, suas perspectivas serão de fornecer suporte aos gestores em suas decisões, como por exemplo, em previsões de vendas, análises financeiras, orçamentos, entre outros. O uso eficaz das informações poderá gerar vantagens com relação aos concorrentes.

A área de tributos exige um conhecimento profundo de nossa Legislação Tributária, pois, a carga tributária em nosso país é extremamente elevada e o sistema tributário muito complexo, o que exige muito do profissional responsável. Pequenas falhas nesta área podem gerar grandes prejuízos à empresa, além de uma perda de prestígio do profissional.

Nesta área encontra-se também o planejamento tributário responsável pela redução lícita da carga fiscal, em que o profissional deverá encontrar oportunidades para diminuir o custo com tributos, sem infringir a legislação.

A Auditoria Interna exercerá uma função de assessoria, assim a mesma não exercerá qualquer tipo de autoridade perante os demais departamentos. Deverá ser verificado se as ações estão em conformidade com o planejado e se as normas e procedimentos estão sendo cumpridos.

O cumprimento das normas e procedimentos durante a execução dessas operações é fator determinante na qualidade das informações que o gestor irá receber para efetuar as análises sobre as condições e os riscos a que estarão sujeitas as aplicações dos recursos da empresa de factoring.

Os sistemas computadorizados são importantes aliados para a acumulação das informações, como também para o acompanhamento do cumprimento das normas e procedimentos necessários para a manutenção da qualidade do banco de dados utilizado pelo gestor.

Verificou-se também por meio do retorno dos questionários alguns modelos de estrutura para as empresas de factoring de grande, médio e pequeno porte, como demonstrados a seguir:

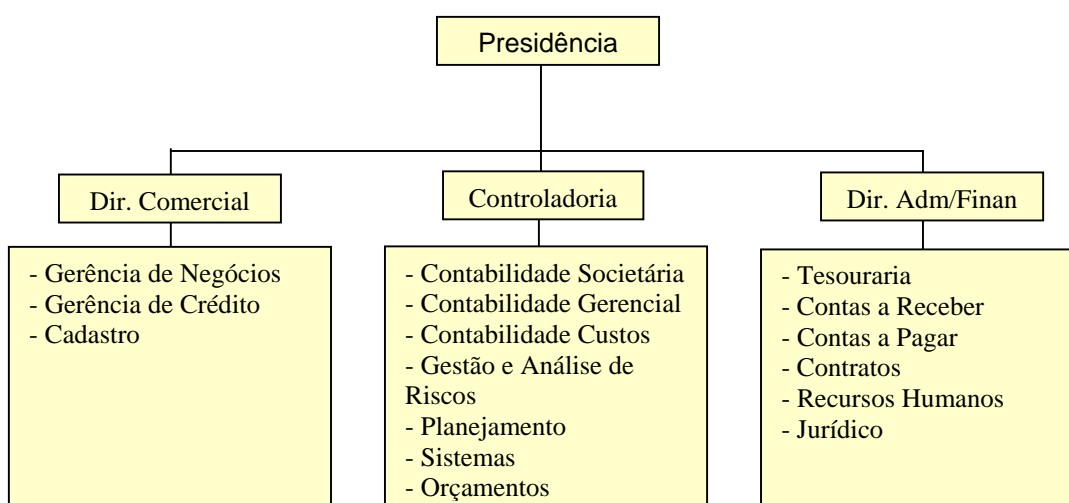


Figura 13: Organograma de uma empresa de factoring – grande porte

Fonte: Elaborado pelo autor

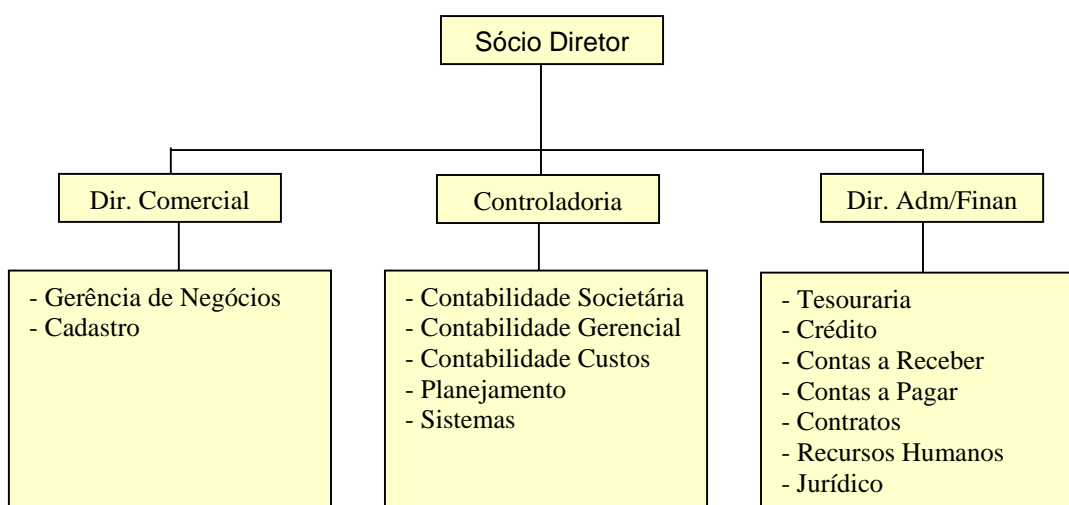


Figura 14: Organograma de uma empresa de factoring – médio porte

Fonte: Elaborado pelo autor

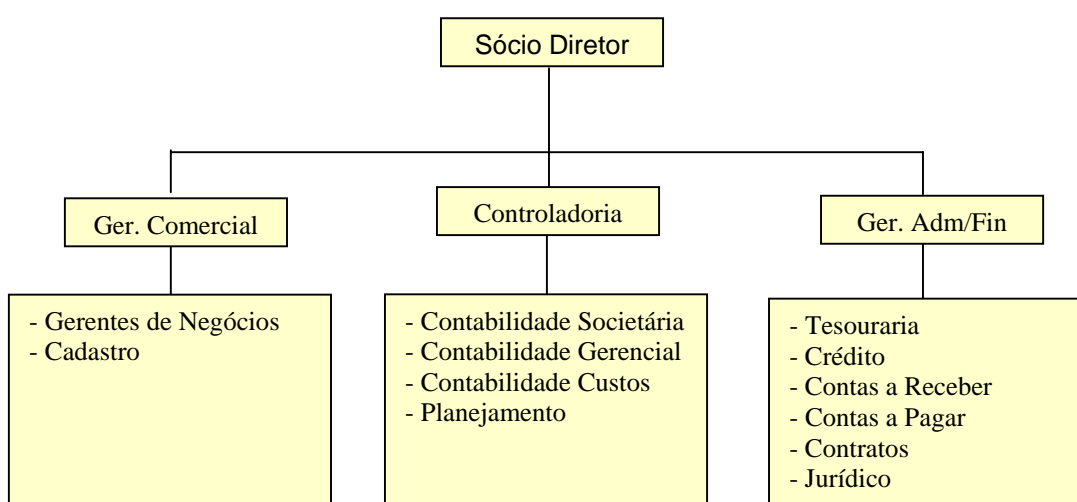


Figura 15: Organograma de uma empresa de factoring – pequeno porte

Fonte: Elaborado pelo autor

Os modelos de estrutura apontados anteriormente foram elaborados á partir dos questionários da pesquisa, sendo que as funções mencionadas na estrutura podem ser acumuladas em um profissional ou departamento, e podem inclusive ser executadas por prestadores de serviços, por isso as diferenças entre os modelos são pequenas, mesmo levando-se em consideração o porte da empresa.

Verifica-se assim que existem funções essenciais para as empresas de factoring, independente do porte, por isso a principal diferença entre os modelos está no volume de operações, quantidade de funcionários e em ser atividade realizada internamente por funcionários ou por prestadores de serviços.

4.4.2 A atuação da Controladoria

A estrutura e a atuação da Controladoria, como já visto, variam de acordo com a necessidade, o porte e a peculiaridade de cada empresa, assim como o setor econômico que a empresa está inserida. Dessa maneira, para citar alguns exemplos de atuação da Controladoria nas empresas de factoring, foram elaborados alguns tópicos, demonstrados a seguir:

Controles internos – A maneira de gerir melhor os riscos assumidos na atividade de factoring e manter a eficiência operacional nos parâmetros desejados é a implantação e manutenção de um sistema de controle interno que envolva todos os níveis da organização: diretivo, gerencial e operacional. Desse modo, poderão prover um nível razoável de segurança as operações da empresa. Além da redução dos riscos, poderá haver uma redução de custos com a eliminação de processos desnecessários.

O monitoramento contínuo do cumprimento das normas e procedimentos da empresa, por meio do sistema de controles internos, viabilizará a detecção de ameaças ao sistema, além de padronizar às operações da empresa. Essa é uma das principais atribuições da Controladoria nas empresas de factoring.

O gerenciamento eficiente do processo de controle interno, principalmente na área de análise e aprovação de crédito, será o diferencial na obtenção de resultados positivos da empresa, uma vez que nas empresas de factoring o controle da inadimplência é determinante na obtenção de resultados positivos ou negativos.

Regulamentação - A falta de uma regulamentação definida e clara traz algumas instabilidades ao setor de factoring, pois ainda não existe uma Lei específica que o regule. Atualmente encontram-se em tramitação no Congresso dois projetos de lei em vias de aprovação e, portanto, cabe à Controladoria o acompanhamento dessas alterações.

Capital de Terceiros - As empresas de factoring costumam utilizar capital de terceiros para complementar os recursos necessários para sua operação, o que gera altos custos financeiros e exige perfeição nesses controles.

Informática – A necessidade de um maior número de informações em tempo real torna a área de informática fundamental para o negócio de fomento, demandando grandes investimentos em equipamentos e programas.

Fator – A cada nova operação haverá a definição de um novo fator, pois nas empresas de factoring o fator varia de acordo com o cliente, com a situação do setor econômico em que se encontra esse cliente, com o sacado, com o valor da operação, além do custo de fundeamento. São tantas as variáveis que exige-se uma forte atuação da Controladoria.

O fator é a remuneração cobrada pelas empresas de factoring na compra de títulos de crédito, a aplicação do fator resulta no deságio, que é a diferença entre o valor de face do título com vencimento à prazo e o valor pago à vista pela factoring.

Na composição do fator estão presentes os seguintes itens:

- a) custo de oportunidade do capital próprio;
- b) custo do financiamento (na hipótese de suprir-se com recursos proveniente de bancos ou de investidores);
- c) custos fixos e variáveis, inclusive despesas com a cobrança dos títulos;
- d) despesas com tributos;
- e) expectativa de lucro e de risco.

Gerente de Negócios – O desempenho de cada gerente de negócios deverá ser acompanhado regularmente, mensurando-se o total de ganhos gerados.

Operação – Os gestores necessitarão de grande quantidade de informações, com qualidade, a respeito dos clientes, sacados, seus limites, situação atual do crédito no mercado, fator, entre outras, para terem condições de avaliar corretamente cada nova operação.

Tributos – A carga tributária que recai sobre o setor de factoring é elevada, o que implica em custos significativos nas operações e exige um controle efetivo da Controladoria, que também deverá verificar as possibilidades de redução dessa carga tributária por meio de um planejamento tributário.

Os itens citados são áreas de atuação da Controladoria nas empresas de factoring e controlá-los é sua responsabilidade. Deverá monitorar os controles gerenciais, melhorando a eficiência das informações necessárias nas decisões dos gestores na condução dos negócios, além de manter todo o sistema de informações funcionando. A gestão do risco de crédito nas empresas de factoring também será incumbência da Controladoria que, de acordo com os itens citados, possui influência nos resultados a serem alcançados pelas empresas.

4.5 Considerações finais do capítulo

As respostas obtidas pelas primeiras questões (nº 02 e 03) vêm confirmar os levantamentos efetuados junto à ANFAC e por Mello Jr. de que a maioria das empresas de factoring é de pequeno porte.

Com relação à estrutura das empresas, abordada nas questões 04 e 05, pode-se verificar que possuem um significativo número de departamentos que exercem várias funções de Controladoria, com ênfase ao controle de riscos de crédito, avaliação de resultados, verificação de controles internos, planejamento tributário/financeiro e apuração/controle de custos.

A existência dessas funções nas empresas é a justificativa para a existência de uma excelente estrutura informacional detectada pelo questionário, em que ficou evidente que a grande maioria possui um manual de normas e procedimentos e informações disponíveis em seu sistema de computadores parcial ou totalmente integrado, além de diversos relatórios atualizados periodicamente.

A inadimplência foi confirmada como o item que mais preocupa as empresas de factoring, pois o risco de crédito, característico dessa atividade, é o fator determinante entre os ganhos ou prejuízos para a factoring transformando o gerenciamento do risco em área vital para a empresa, tanto que na última questão foi definido como área prioritária para investimentos em melhoria.

As respostas ao questionário possibilitaram a montagem de alguns modelos de estrutura com uma área de Controladoria, seus departamentos e suas respectivas funções. Sendo possível verificar a existência das principais funções para as empresas de factoring, independente do porte, gerando as informações necessárias o seu funcionamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve o objetivo de analisar a atuação da Controladoria no fornecimento de informações e no aumento da eficiência dos controles das empresas de factoring, procurando demonstrar como as informações geradas por meio da utilização das funções da Controladoria podem ser extremamente úteis no apoio aos gestores para a tomada de decisão e conseqüente melhoria dos resultados das empresas.

A atividade de factoring, cujo objetivo sempre foi de apoio ao desenvolvimento das atividades mercantis, foi analisada desde as suas origens, passando por diversas transformações e por muitos países até chegar ao Brasil, no século passado.

Aqui no Brasil, onde foi delimitado o trabalho, as empresas de factoring se dedicam a fomentar as pequenas e médias empresas que não conseguem acesso aos recursos de que necessitam junto aos bancos, devido ao alto custo e a burocracia.

Ao longo do trabalho, além de analisar as empresas de factoring, foi feita uma abordagem da evolução da Contabilidade, precursora da Controladoria, que se desenvolveu a partir das necessidades dos gestores em avaliar e controlar o desempenho da empresa por meio de diversas informações que a Contabilidade Societária não possuía condições de fornecer.

A Controladoria atua no fornecimento de diversas informações necessárias para a tomada de decisão e um gerenciamento eficiente do negócio, propiciando condições para um melhor acompanhamento das operações da empresa, prevenindo falhas humanas e operacionais, garantindo a fidedignidade das

informações contábeis, além de assegurar o cumprimento dos objetivos propostos no planejamento.

A melhoria no controle dos riscos, inevitáveis nas operações das empresas de factoring, mostrou-se como o grande desafio para os gestores e que encontram na Controladoria o apoio necessário para a diminuição da exposição aos riscos, por meio de um acompanhamento eficiente das operações e dos clientes.

Diante deste contexto, o trabalho procurou verificar se os gestores das empresas de factoring utilizam os departamentos ou as funções da Controladoria como suporte informacional e para melhoria dos controles e resultados.

Por meio da pesquisa se procurou conhecer a estrutura informacional, as áreas mais sensíveis além das maiores preocupações nas empresas de factoring, como também quais as necessidades existentes que poderiam ser atendidas pela Controladoria.

A aplicação do questionário enviado às empresas de factoring trouxe informações importantes e esclarecedoras a respeito desse setor econômico pouco estudado, despertando o interesse nas empresas que o responderam em conhecer os resultados desta pesquisa e até mesmo o trabalho como um todo.

Dentre as informações obtidas, pode-se verificar a existência de uma estrutura que disponibiliza grande quantidade de informações a essas empresas, como também foi comprovada por meio da pesquisa, a constatação feita em pesquisas anteriores, de que uma parte significativa das empresas de factoring é de pequeno porte.

Apesar dessa quantidade de empresas de pequeno porte, foi verificado na pesquisa que as empresas de factoring são estruturadas, utilizando-se de um grande número de funções de Controladoria, que muitas vezes só são encontradas em empresas de grande porte.

Ressalta-se que a Controladoria e seus relatórios são necessários e eficazes para todos os tipos e porte de empresas, desta forma independentemente do porte das empresas verifica-se a necessidade das informações geradas pela Controladoria.

O nível tecnológico nessas empresas também é elevado, o que explica a grande quantidade de informações disponíveis em seus sistemas, on-line ou atualizadas periodicamente além do bom nível de integração dos sistemas operacionais, garantindo maior consistência e segurança a todas as informações geradas.

O cuidado em estabelecer padrões de atuação pode ser verificado na questão que abordou a utilização de normas e procedimentos formalizados, em que a maioria responde positivamente.

Foi constatado na pesquisa que as empresas de factoring consideram o lucro líquido o melhor critério para verificação do desempenho da empresa e que também poderá ser utilizado como medida de avaliação para o gerenciamento da inadimplência.

Uma preocupação que aflorou em várias questões foi com a inadimplência, pois pela própria característica da atividade, as empresas de factoring estão expostas constantemente a esses riscos, sendo que um bom gerenciamento destes riscos poderá ser a diferença entre a lucratividade e crescimento versus os prejuízos e a estagnação.

Nesse sentido foi detectado que a área prioritária, nas empresas de factoring, para receber melhorias e investimentos é a de sistema de gestão de riscos, sendo que a Controladoria possui uma grande afinidade nesse sistema, pois dentre as suas funções, existem o Controle, Gerenciamento de Riscos, Informação e Monitoramento.

A melhoria da eficiência no processo gerencial e na proteção dos interesses das empresas de factoring levará a atingir melhores resultados e a garantia de

continuidade dessas empresas, que representam uma das poucas opções de acesso para as pequenas e médias empresas aos recursos financeiros externos a um custo que não compromete sua competitividade, bem como ao suporte administrativo nas áreas de avaliação do risco de crédito.

A pesquisa de campo constatou que além da existência de departamentos e funções, existe uma forte atuação da Controladoria no fornecimento de informações aos gestores e também no auxílio aos controles nas empresas de factoring, confirmando a hipótese do trabalho.

Em um ambiente de constante exposição a riscos e a necessidade de seu monitoramento, visando garantir a lucratividade da empresa, a Controladoria terá um papel importante, porque através de suas funções poderá apoiar e influenciar o gestor na condução eficiente da empresa, administrando os seus riscos na busca por melhores resultados e aproveitamento das oportunidades.

O propósito deste trabalho exploratório foi proporcionar novas discussões a respeito desse assunto que pouco se tem estudado, além de contribuir para a evolução do conhecimento científico.

Sugestões para pesquisas futuras:

- efeitos da terceirização do departamento contábil na geração de informações aos gestores das empresas de factoring;
- o relacionamento entre as empresas de factoring e os bancos;
- o gerenciamento dos riscos de crédito nas empresas de factoring;
- um estudo exploratório sobre as modalidades de factoring no Brasil.

REFERÊNCIAS

AGUSTINI, Carlos Alberto di. **Capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVES, J. Alves. **Factoring**, Caderno Especial nº 319, Sindicato dos Bancos do Estado do Rio de Janeiro - SBERJ, 1985.

ANDRION, Roseli. Eficiência do sistema financeiro no Brasil. O Estado de São Paulo. Disponível em:

<<http://www.estadao.com.br/agetado>>. Acesso em: 20 jun. 2003.

ANFAC – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FACTORING. Disponível em:

<<http://www.factoring.com.br>>. Acesso em: 02 set. 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**, 2. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

BACEN – BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 20 set. 2003.

BNDES – BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL.

Disponível em:

<<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 05 out. 2003.

BRASIL. Lei n.º 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2003.

_____, Lei n.º 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 set. 2003.

BRITO, Osias Santana de. **Contribuição ao estudo de modelo de Controladoria de risco-retorno em bancos de atacado**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Ronaldo Fróes de. **Um estudo sobre os conceitos, aplicações e responsabilidades dos controles internos**. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2003.

COCHRANE, Terezinha Maria Cavalcanti. **Análise comparativa das atividades de fomento mercantil (factoring) no Brasil e na Itália e o reflexo na qualidade das divulgações das informações contábeis**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

DICIONÁRIO Eletrônico Michaelis, São Paulo: Nova Cultural, C 1998, CD-Room 01

DONINI, Antonio Carlos. **Factoring: De acordo com o novo Código Civil (Lei nº 10.406, de 10.01.2002)**, Rio de Janeiro: Forense, 2002.

FACTOR-CHAIN INTERNATIONAL - FCI. Disponível em:
<<http://www.factor-chain.com>>. Acesso em: 15 nov. 2003.

FATOR, João Batista. **A atividade das empresas de factoring junto as pequenas e médias empresas e a sua contribuição no processo de intermediação e afluxo de capitais**. Dissertação (Mestrado) – MACKENZIE, São Paulo, 2000.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS ASSOCIAÇÕES DE BANCOS. Disponível em:
<<http://www.febraban.org.br>>. Acesso em: 16 set. 2003.

FIESP – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em:
<<http://www.fiesp.org.br>>. Acesso em: 12 set. 2003.

FERREIRA, Carlos Renato de Azevedo. **Factoring**. São Paulo: Fiúza Editores, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**, 3. ed., 4ª impressão, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Luiz Eduardo Alves Ferreira. **Entendendo o COSO**. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br>>. Acesso em: 04 nov. 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 11. ed., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

GARCIA, Alexandre Sanches; CARVALHO, Ronaldo Fróes de. O controle interno como ferramenta da gestão para o alcance dos objetivos organizacionais. **Revista Álvares Penteado**. São Paulo, v. 3, n. 6, p. 25-36, jun. 2001.

GARTNER, Ivan Ricardo. **Análise de projetos em bancos de desenvolvimento**, Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

IBMEC, Inovações financeiras: o caso do factoring, trabalho elaborado pela equipe técnica o IBMEC. **Revista Brasileira do Mercado de Capitais – RBMEC**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 93-100, maio/agosto 1982.

_____, Uma alternativa para redução dos custos financeiros, trabalho elaborado pela equipe técnica o IBMEC. **Revista Rumos do desenvolvimento**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 17-20, 1983.

JORION, Philippe. **Value at Risk – A nova fonte de referência para o controle de risco de mercado**. São Paulo: BM&F, 2001.

KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria: teoria e estudo de casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LAROUSSE, Grande Enciclopédia. São Paulo: Nova Cultural, 1998.

LEITE, Luiz Lemos. **Factoring no Brasil**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

LIMA, João Maurício Gonçalves. **Risco de crédito** – O papel da auditoria interna para orientar as concessões de crédito nas instituições financeiras. Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, 2002.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed., São Paulo: Altas, 2003.

MARTIN, Nilton Cano. Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças**, Universidade de São Paulo, São Paulo, n. 28, p. 07-28, janeiro/abril, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Simone Martins. **Gerenciamento da inadimplência nas empresas de factoring**: diminuição ou aumento de fonte de capital de giro para as pequenas e médias empresas do estado do Ceará? Dissertação (Mestrado) - Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Ceará, 2000.

MELLO JÚNIOR, José Geraldo Soares de. **O factoring como alternativa às micro, pequenas e médias empresas no Brasil**: financiamento e serviços. Dissertação (Mestrado) - MACKENZIE, São Paulo, 1998.

MISHKIN, Frederic S. Tradução: STUDART, Christiane Pinto Ferreira. **Moeda, bancos e mercados financeiros**. 5. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MONTEZANO, Roberto M. **Factoring**. 2. ed., Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais - IBMEC, 1983.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed., São Paulo: Altas, 1999.

MOTA, Haroldo Moura Vale. Gestão do capital de giro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. B4, 12 set 2003.

MOURA, Verônica de Miglio. BEUREN, Ilse Maria. O suporte informacional da controladoria para o processo decisório da distribuição física de produtos. **Revista Contabilidade & Finanças**, Universidade de São Paulo, São Paulo, n. 31, p. 45-65, janeiro/abril, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

NGUYEN, H. Tung. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 5. ed., São Paulo: Universitária, 1976.

NOVA Enciclopédia Barsa, São Paulo: Encyclopédia Britânica do Brasil Publicações Ltda. C 1999, cd room 01.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

_____. **Sistemas de informações contábeis**: fundamentos e análise. São Paulo: Atlas, 2000.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Falando sobre controle interno**. São Paulo, Temática Contábil e Balanços – IOB – Informações Objetivas, Boletim nº 50/2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de instituições financeiras**: uma abordagem da gestão econômica. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

REA, Louis M., PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa**: do planejamento à execução, tradução: Nivaldo Montinelli Jr., São Paulo: Pioneira, 2000.

RICARDINO FILHO, Álvaro Augusto. **Do Steward ao Controller, quase mil anos de management accounting**: o enfoque anglo-americano. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

RIZZARDO, Arnaldo. **Factoring**, 2ª revisão, 2. ed., São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

ROBLES JR., Antonio. **Teoria de Custos**, 2º Trimestre 2002, São Paulo, Notas de aula.

ROZO, José Danúbio. **Controle interno como variável explicativa do sucesso empresarial**. Disponível em:

<<http://www.eac.fea.usp.br/eac/publicações/artigos.asp>>. Acesso em: 18 jun. 2003.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**, 22. ed, São Paulo: Cortez, 2002.

SECURATO, José Roberto (Coordenador). **Crédito – Análise e Avaliação do Risco – Pessoas Físicas e Jurídicas**. São Paulo: Saint Paul, 2002.

SCHMIDT, Paulo (Coordenador). **Controladoria agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – SEBRAE. Disponível em:

<<http://www.sebraesp.org.br>>. Acesso em: 12 set. 2003.

SILVA, Eduardo Menezes da. **Análise da evolução das operações de factoring**. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

SILVA, José Pereira. **Gestão e análise de risco de crédito**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

SIQUEIRA, José Ricardo Maia de. SOLTELINHO, Wagner. O profissional de controladoria no mercado brasileiro – do surgimento da profissão aos dias atuais. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 27, p. 66-77, setembro/dezembro, 2001.

SODRÉ, Maria Cecília de Azevedo. **Análise setorial factoring**, São Paulo: Gazeta Mercantil, 2000.

VOLPATO, Luís Antônio. **Uma contribuição ao estudo da influência do custo das transações de factoring na taxa de mortalidade de empresas de pequeno porte no estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2002.

WARGAFTIG, Sérgio Nougues. **Atividades de factoring**: Um estudo comparativo entre os processos implementados no Brasil, Estados Unidos e Itália. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2000.

APÊNDICE 01



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Tema: Um estudo sobre a atuação da Controladoria nas Empresas de Factoring

Mestrando: **Carmo Aparecido Brito**

Orientador: **Prof. Dr. Anísio Cândido Pereira**

Esse questionário destina-se a um trabalho de dissertação do Curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica do Centro Universitário Álvares Penteado - FECAAP.

Todos os dados aqui obtidos serão guardados em sigilo.

Identificação da empresa

Razão Social:

Endereço:

Telefones:

Quantidade de filiais:

e-mail:

Responsável pelas informações:

QUESTIONÁRIO**01** - Qual a função do responsável pelo preenchimento do questionário?

- 01 Sócio
- 02 Diretor
- 03 Gerente
- 04 Supervisor

02- Qual a quantidade de funcionários que prestam serviços à empresa?

- 01 menos de 14
- 02 de 14 a 27
- 03 mais de 27

03 - Qual a movimentação financeira mensal (valor total de títulos negociados)?

- 01 menos de R\$ 7.000.000,00
- 02 de R\$ 7.000.000,01 a R\$ 14.000.000,00
- 03 acima de R\$ 14.000.000,01

04 - Quais os departamentos existentes na empresa?

- 01 controladoria
- 02 contabilidade de custos
- 03 contabilidade gerencial
- 04 contabilidade societária
- 05 auditoria interna
- 06 orçamentos
- 07 planejamento

05 - Quais as funções existentes em sua empresa?

- 01 [] análise de balanços
- 02 [] planejamento tributário/financeiro
- 03 [] verificação de controles internos
- 04 [] apuração/controle de custos
- 05 [] elaboração de orçamento anual
- 06 [] avaliação de resultados
- 07 [] análise/controle de risco de crédito

06 - Existem normas e procedimentos formalizados nas empresas de factoring?

- 01 [] sim
- 02 [] não

07 - Quais as informações que estão disponíveis nos sistemas computadorizados?

- 01 [] limites de crédito
- 02 [] situação cadastral do cliente
- 03 [] cálculo de fator
- 04 [] posição de crédito no mercado (cedente)
- 05 [] saldo devedor dos sacados
- 06 [] saldo de crédito de cedentes
- 07 [] histórico de recebimentos (sacado)

08 – Com relação aos sistemas operacionais da empresa, eles são integrados?

- 01 [] não são integrados
- 02 [] são totalmente integrados
- 03 [] são integrados parcialmente

09 - Quais informações são atualizadas periodicamente?

- 01 [] previsão de recebimentos
- 02 [] liquidez dos títulos
- 03 [] rentabilidade por cedente
- 04 [] concentração dos sacados
- 05 [] pendências no jurídico
- 06 [] concentração dos cedentes
- 07 [] rentabilidade por gerente de negócios

Para cada questão a seguir assinale apenas 03 alternativas:

10 - Quais os fatores que podem comprometer os resultados da empresa?

- 01 [] definição do fator de operação
- 02 [] gastos gerais
- 03 [] tributos
- 04 [] inadimplência

11 - Quais os fatores que podem colocar em risco a continuidade da empresa?

- 01 [] aumento da inadimplência
- 02 [] redução dos lucros
- 03 [] aumento da carga tributária
- 04 [] falta de controles internos
- 05 [] descontrole dos gastos fixos

12 - Quais os critérios para avaliação do desempenho da empresa?

- 01 [] receita operacional bruta
- 02 [] lucro líquido
- 03 [] movimentação financeira
- 04 [] rentabilidade do patrimônio líquido
- 05 [] evolução do patrimônio líquido

13 - No caso de investimentos na área de informações quais as prioridades?

- 01 [] sistemas de informações contábeis
- 02 [] relatórios gerenciais
- 03 [] informatização do crédito e cobrança
- 04 [] integração de sistemas
- 05 [] controle de procedimentos operacionais
- 06 [] controle de custos
- 07 [] sistema de gestão do risco de crédito

ANEXO 01

PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 230, DE 1995

Senador José Fogaça - Relator

Dispõe sobre as operações de fomento mercantil - factoring e dá outras providências.

O Congresso Nacional decreta:

Art. 1º Entende-se por fomento mercantil, para os efeitos desta lei, a prestação contínua e cumulativa de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, de gestão de crédito, de seleção de riscos, de acompanhamento de contas a receber e a pagar e outros serviços, conjugada com a aquisição pro soluto de créditos de empresas resultantes de suas vendas mercantis, a prazo, ou de prestação de serviços.

§ 1º As operações de fomento mercantil realizadas com títulos de crédito deverão conter endosso em preto e cláusula especial e reger-se-ão pelas disposições pactuadas em contrato específico, que estabelecerá as obrigações das partes contratantes, obedecido o disposto nesta lei.

§ 2º São partes, no contrato de fomento mercantil:

- a) a cedente-endossante-sacadora, uma pessoa jurídica; e
- b) a cessionária-endossatária, a sociedade de fomento mercantil.

§ 3º A devedora-sacada deverá ser notificada da cessão havida.

Art. 2º A sociedade de fomento mercantil constituir-se-á sob a forma anônima ou limitada, terá por objeto social exclusivo a prática do fomento mercantil, definido no art. 1º desta lei, e adotará em sua denominação social as expressões "Fomento Mercantil" ou "Fomento Comercial".

Parágrafo único. É vedado à sociedade de fomento mercantil:

- a) captar recursos junto ao público; e
- b) executar operações de natureza própria daquelas realizadas pelas instituições financeiras que dependem de prévia autorização do Banco Central do

Brasil para funcionar, de acordo com a Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e a Lei nº 7.492, de 10 de junho de 1986.

Art. 3º As receitas operacionais da sociedade de fomento mercantil compõem-se de:

I - comissão de prestação de serviços;

II - diferencial na aquisição de créditos;

III - outras, que não conflitem com o disposto na alínea "b" do parágrafo único do art. 2º desta lei.

Art. 4º A cedente se responsabiliza civil e criminalmente pela veracidade, legitimidade e legalidade do crédito cedido, respondendo pelos vícios redibitórios.

Art. 5º No caso de insolvência, concordata ou falência dos devedores, a cessionária (sociedade de fomento mercantil) habilitar-se-á no processo.

Art. 6º Fica o Poder Executivo autorizado a criar e organizar o Conselho Federal de Fomento Mercantil, constituído sob a forma de autarquia.

Parágrafo único. O Conselho Federal de Fomento Mercantil terá sede e foro na Capital Federal e jurisdição em todo o território nacional, podendo criar, a seu critério, Conselhos Regionais, tendo por finalidade supervisionar, orientar e disciplinar todas as atividades relacionadas ao fomento mercantil, bem como aplicar as sanções disciplinares a serem estipuladas pelo Código de Ética Profissional.

Art. 7º As sociedades de fomento mercantil já constituídas terão o prazo de cento e oitenta dias, contados da data da publicação desta lei, para se adaptarem a seus preceitos.

Art. 8º Esta lei será regulamentada no prazo de trinta dias, contados da data de sua publicação.

Art. 9º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10. Revogam-se as disposições em contrário.

JUSTIFICAÇÃO

A atividade de fomento mercantil - factoring -, embora comumente praticada no País, ainda não se encontra disciplinada pela lei, o que tem gerado algumas distorções nessa prática comercial.

Isso porque essa atividade não se confunde com as atividades privativas das instituições financeiras, reguladas pela Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e legislação complementar.

Com o presente projeto, pretendemos preencher essa lacuna legal, estabelecendo os contornos dessa atividade e estipulando prazo para que as empresas já constituídas que a exploram se adaptem às disposições legais.

A proposição define fomento mercantil, disciplina o contrato a ser celebrado entre as partes envolvidas, estabelece a forma a ser adotada pelas sociedades de fomento mercantil, define o objeto social dessas sociedades, vedando-lhe a prática de operações privativas das instituições financeiras, bem como autoriza a criação do Conselho Federal de Fomento Mercantil, a quem caberá a supervisão e a disciplina de todas as atividades relacionadas ao factoring.

Finalmente, o projeto estabelece o prazo de trinta dias para que a lei seja regulamentada, complementando a disciplina jurídica da atividade.

Em vista do exposto, esperamos dos ilustres pares a aprovação desse projeto.

Sala das Sessões, em

Senador José Fogaça

Fonte: <http://www.senado.gov.br/web/senador/jofog/factoring.htm> acessado em 11.02.2004

ANEXO 02

PROJETO DE LEI DA CÂMARA DOS DEPUTADOS Nº 3.615, DE 2000,

Deputado EMERSON KAPAZ – Relator

Dispõe sobre as operações de fomento mercantil.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º - Entende-se por fomento mercantil, para os efeitos desta Lei:

I) a prestação contínua de serviços ou de acompanhamento do processo produtivo ou mercadológico ou de acompanhamento de contas a receber e a pagar ou de seleção e avaliação das empresas clientes, de seus sacados-devedores ou fornecedores, conjugadamente ou não, com a compra, à vista, total ou parcial, com ou sem coobrigação, de créditos de empresas resultantes de suas vendas mercantis ou de prestação de serviços, realizadas a prazo e;

II) a realização de negócios de fomento mercantil (factoring) no comércio internacional, atuando como empresa comercial de exportação e de importação.

§ 1º - As operações de fomento mercantil reger-se-ão pelas disposições pactuadas em contrato específico, que estabelecerá as obrigações das partes contratantes, obedecido o disposto nesta lei.

§ 2º - São partes, no contrato de fomento mercantil:

- a) a endossante-sacadora, uma pessoa jurídica;
- b) a endossatária, a sociedade de fomento mercantil;

§ 3º - As operações realizadas com títulos de crédito deverão conter endosso em preto.

§ 4º - No caso de atuação no mercado internacional a sociedade de fomento mercantil exercerá os respectivos direitos de registro de importação e exportação.

§ 5º - A sociedade de fomento mercantil notificará o devedor-sacado da transferência dos direitos, havida com o endosso.

Art. 2º - A sociedade de fomento mercantil constituir-se-á sob a forma de sociedade anônima ou sociedade por cotas de responsabilidade limitada, e terá por

objeto social exclusivo a prática do fomento mercantil, e adotará em sua denominação social as expressões "fomento mercantil" ou "fomento comercial".

Parágrafo único - É vedado à sociedade de fomento mercantil:

a) adquirir créditos de entidades integrantes da administração pública direta, indireta e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

b) captar recursos de terceiros no mercado ou intermediar a negociação de títulos públicos ou privados;

c) executar operações de natureza própria daquelas realizadas pelas instituições financeiras, que dependem de prévia autorização do Banco Central para funcionar, de acordo com a Lei 4595, de 31.12.1964; e

d) utilizar em sua denominação social a palavra "banco".

Art. 3º - As receitas operacionais da sociedade de fomento mercantil compõem-se de:

I - comissão de prestação de serviços;

II - diferencial na aquisição de créditos;

III - outras que não conflitem com o disposto na alínea "b" do artigo 2º desta lei.

Art. 4º - A endossante-sacadora se responsabiliza civil e criminalmente pela veracidade, legitimidade e legalidade do crédito cedido, respondendo pelos vícios redibitórios.

Art. 5º- Quaisquer pessoas físicas ou jurídicas que pratiquem negócios de fomento mercantil sem a devida autorização para funcionar, em desrespeito aos dispositivos da presente lei, ficam sujeitas a multas de até o triplo das operações e detenção de 1 (um) a 4 (quatro) anos, ficando a estas sujeitos, quando pessoas jurídicas, seus diretores e administradores.

Parágrafo único - Quando, no exercício de suas atribuições, as autoridades tomarem conhecimento da prática deste crime, deverão oficiar ao Ministério Público para a adoção das medidas cabíveis.

Art. 6º - As sociedades de fomento mercantil já constituídas terão o prazo de cento e oitenta dias, contados da data de publicação desta lei, para se adaptarem a seus preceitos.

Art. 7º - Esta lei será regulamentada no prazo de trinta dias, contados da data de sua publicação.

Art. 8º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Sala da Comissão, em de de 2001.

Deputado EMERSON KAPAZ – Relator

Fonte: <http://www.joaoherrmann.com.br/menu/projetos/pro0002.htm> acessado em 14.02.2004.