

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA XI

**JACKSON LUIZ DUARTE**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE FOMENTO  
MERCANTIL**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2016**

**JACKSON LUIZ DUARTE**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE FOMENTO  
MERCANTIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira – Turma XI, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Câmpus de Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande

**PATO BRANCO**

**2016**



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Câmpus Pato Branco  
Curso de Ciências Contábeis  
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Monografia

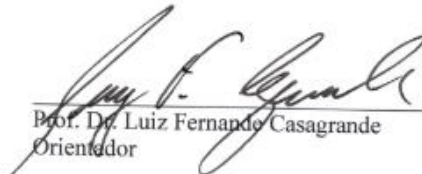
**Avaliação de desempenho em empresa de fomento mercantil**


Nome do aluno: **Jackson Luiz Duarte**

Esta monografia de especialização foi apresentada às 15 horas, no dia 23 de março de 2016, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Aprovado

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

  
Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande  
Orientador

  
Prof. Dr. Sandro César Bortofuzzi  
Avaliador - UTFPR

  
Profa. Me. Marivânia Rufato da Silva  
Avaliador - UTFPR

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais Dirceo e Neiveimar, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

Ao orientador Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande pelo apoio, orientação, disposição, acompanhamento e conhecimento transmitido.

Ao Prof. Dr. Sandro Bortoluzzi pelas aulas ministradas, pelo acompanhamento de perto das demandas de turma e, inclusive por ter instigado a investigação do tema de pesquisa em suas aulas.

Aos demais professores do curso de especialização pelas aulas proveitosas e transmissão do conhecimento.

Aos colegas de turma que fizeram o período deste curso ser produtivo, com interesse de evolução pessoal e profissional, além de estreitar boas amizades.

Ao amigo Prof. Marcos José de Barros pelo apoio e incentivo.

Ao meu irmão Luiz Gustavo Duarte pela colaboração.

Ao meu amigo Laertes Vinicius Brignoni Jocoski pela colaboração.

## RESUMO

DUARTE, Jackson Luiz. Análise de desempenho de empresa de fomento mercantil. 2016. 44 folhas. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira – Turma XI. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

A avaliação de desempenho tem se demonstrado um fator extremamente relevante para o sucesso de qualquer organização. Diante deste princípio, este trabalho tem como objetivo realizar a avaliação de desempenho em uma empresa do segmento de “Factoring”, também denominada no Brasil como Fomento Mercantil, situada na região Sudoeste do Estado do Paraná, que tem atuação através de escritórios e representantes autônomos em doze cidades da região Sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). No método de estudo de caso utilizado, foram analisados os indicadores considerados os mais importantes pelo gestor principal, utilizando uma adaptação da metodologia de avaliação de desempenho MCDA-C. Os resultados indicam que a empresa possui uma melhora em alguns dos fatores analisados do primeiro para o segundo período, porém, na sequência verifica-se uma estagnação no resultado global aferido, demandando esforços nos indicadores que denotam os resultados menos favoráveis, através da modelagem via mapa gráfico contextualizando todos os indicadores num computo geral da somatória, pela escala indicada pelo gestor da empresa, por critérios por este definidos. A aplicação da adaptação da metodologia MCDA-C para uma empresa prestadora de serviços administrativos, como é este caso, demonstra um resultado final de aplicabilidade prática, mesmo que simplista, que pode ser usual e adaptável a qualquer empresa disposta a avaliar seu negócio.

**Palavras-chave:** Tomada de decisão, Análise de Desempenho, Fomento Mercantil, Metodologia Multicritério – MCDA.

## ABSTRACT

DUARTE, Jackson Luiz. Analysis of a factoring company performance. 2016. number of sheets 44. Completion of Course Work of Specialization in Accounting and Financial Management – Class XI. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2016.

Performance evaluation has been proved an extremely important factor for the success of any organization. Faced with this principle, this work aims to carry out the assessment of performance in a segment of the "Factoring" company, also called in Brazil as "Fomento Mercantil", located in the State of Paraná, southwest region, which has operations through offices and autonomous representatives in twelve cities in southern of Brazil (Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul). In the case study method, the considered most important indicators were analyzed by the lead manager, using an adaptation of the performance evaluation methodology MCDA-C. Results indicate that the company has an improvement in some of the analyzed factors from the first to the second period, however, there is a stagnation in the overall result measured in sequence, requiring efforts in the indicators that indicate the least favorable results through the modeling by a graphical map contextualizing all indicators in a general computation of summing of the scale indicated by the company manager, based on criteria defined by him. Application of the adaptation the MCDA-C methodology for an administrative services providing company, like in this case, shows a final result of practical applicability, even a simplistic way, which can be usable and adaptable to any company willing to evaluate your business.

Keywords: Decision taking, Performance Analysis, Market Development, Multicriteria Methodology - MCDA

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Média fator e <i>Ad Valorem</i> .....	15
Figura 2: Taxas de juros por instituição financeira para Desconto de Duplicatas por Pessoas Jurídicas.....	16
Figura 3: Taxas de juros por instituição financeira para Desconto de Cheques por Pessoas Jurídicas.....	17
Figura 4: Série histórica de atuação das empresas de <i>factoring</i> por setor da economia.....	17
Figura 5: Procedimentos para Seleção de Artigos Científicos.....	22
Figura 6: Cidades atendidas por representantes da empresa no Estado do Paraná.....	26
Figura 7: Organograma da empresa de <i>factoring</i> .....	27
Figura 8: Dados operacionais da empresa referentes a Agosto/2015.....	28
Figura 9: Avaliação de desempenho 2013.....	33
Figura 10: Avaliação de desempenho 2014.....	35
Figura 11: Avaliação de desempenho 2015.....	37

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	9
1.1. Tema e Problema .....	11
1.2. Objetivos.....	11
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	11
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	11
1.3. Justificativa .....	11
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	13
2.1 Conceitos de empresa de <i>factoring</i> .....	13
2.2 A metodologia Multicritério – MCDA .....	18
3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....	21
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO .....	21
3.2. PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA .....	21
3.2 PROCEDIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO .....	23
4. ESTUDO DE CASO .....	26
4.1 A Empresa de FaCtoRing .....	26
4.2. Coleta dos dados .....	29
4.3. Análise dos dados.....	30
4.4. Considerações sobre o estudo .....	38
5. CONCLUSÃO .....	40
REFERÊNCIAS.....	42



## 1. INTRODUÇÃO

A motivação para a proposta de avaliar o desempenho de uma empresa de *factoring*, também denominada de fomento mercantil, vem de encontro com entendimento de que, apesar de o mercado de *factoring* ser crescente e atuante no cenário econômico, pouco se conhece sobre o setor (DUARTE, 2010).

A atividade de *factoring* ou fomento mercantil tem, entre outras, de acordo com Duarte (2010) tem a função de prestação de serviço associada à compra de direitos creditícios, não se confundindo, entretanto, com atividade de financiamento ou empréstimo de recursos, posto que estas são fornecidas, em geral, por instituições financeiras, fundamentalmente as bancárias. Vale ressaltar que o *factoring* no Brasil atua de forma diferente de outros países, uma vez que, pela legislação vigente a atividade de fomento mercantil não é considerada uma instituição financeira, mas comercial (LEITE, 2004).

A importância do processo de avaliação do desempenho organizacional pode ser caracterizada por meio da afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 21).

Segundo estudo teórico realizado por Dutra (2005), historicamente, os processos de avaliação de desempenho organizacional têm passado por alterações significativas, com vistas ao ajuste e ao alinhamento a novos modelos de organização e gestão que têm disciplinado a dinâmica de funcionamento do mundo organizacional.

Para exemplificar a vasta disponibilidade de ferramentas e metodologias de avaliação de desempenho organizacional, cita-se os selecionados no estudo teórico realizado por Dutra (2005), a saber:

“(a) Modelo Balanced Scorecard – BSC, de Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004); (b) Modelo McKinsey 7-S, de Watermann e Peters (1983); (c) Modelo Baldrige, do Baldrige National Quality Program (2002); (d) Modelo Três Níveis de Desempenho, de Rummler e Brache (1994); (e) Modelo Family Nevada Quality Forum (1997), (f) Modelo Quantum, de Hronec (1994), e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, de Roy, 1990; Roy & Vanderpooten, 1996; Keeney, 1992; Ensslin *et al*, 2001”.

Em suma este trabalho tem a pretensão de auxiliar a empresa objeto de estudo a elaborar de acordo com suas necessidades e nível de entendimento de seus

gestores, um método de verificar seu desempenho, considerando a funcionalidade prática e usual de uma possível ferramenta.

Dentre as várias ferramentas disponíveis, inclusive pela necessidade da empresa de aferir resultados de distintos indicadores este estudo direcionará sua abordagem para uma adaptação prática da avaliação de desempenho utilizando a Metodologia Multicritério – MCDA, aplicada em uma empresa de *factoring* ou fomento mercantil. Não desmerecendo as demais metodologias, mas como um norteamento de base científica.

Em estudo de caso BORTOLUZZI *et al.*, (2011) utiliza a metodologia Multicritério de Apoio a Decisão, num enfoque Construtivista (MCDA-C), pela capacidade desta ferramenta de considerar as percepções do decisor e integrá-las em um modelo de avaliação que representa a realidade da empresa. Inclusive mensurando de forma integrada, possibilitando com que a Avaliação de Desempenho econômico-financeiro fosse realizada de forma clara e fundamentada, indiretamente conduzindo a decisões mais adequadas a realidade da empresa e aos valores do decisor. Além de possibilitar a visualização da situação da empresa e uma percepção da importância relativa de cada critério.

## **1.1. TEMA E PROBLEMA**

O tema do presente estudo é a Avaliação de Desempenho em uma empresa de *Factoring*.

Quanto ao problema: É possível realizar a avaliação de desempenho em uma empresa de *factoring* através de através de indicadores distintos, tais como, financeiros e não financeiros?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Fazer avaliação de desempenho de empresa de *factoring*, considerando os indicadores diversos e distintos apontados pelos gestores da empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) fazer uma revisão da literatura especializada para identificar os principais conceitos da metodologia de avaliação de desempenho através de critérios diversos e distintos;
- b) fazer a coleta de dados da empresa pesquisada para avaliar o desempenho de três períodos mensais com intervalos anuais;
- c) analisar os resultados através da construção de um modelo de metodologia adaptável as necessidades da organização, considerando os indicadores apontados pelos gestores da empresa.

## **1.3. JUSTIFICATIVA**

Apesar de existirem sistemas de classificação de clientes através de *scores*, ferramentas de controles internos, relatórios gerenciais financeiros e não financeiros, com indicadores e índices de referência. Vale a ressalva que estas ferramentas são dispersas num contexto geral.

Atrelado a estes fatores, soma-se em muitos casos a falta de experiência dos gestores, principalmente no ponto de análise mais criteriosa dos fatores em que sua empresa de direcionar o foco das suas ações e estratégias.

Também pelo atual cenário econômico e político do Brasil, onde a instabilidade e as consequências naturais dos agentes e fatores externos das empresas resultam em muitas dificuldades de gerenciamento de recursos financeiros e mercadológicos, consequentemente aumentando o risco e a sobrevivência das organizações de um modo geral.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONCEITOS DE EMPRESA DE *FACTORING*

Sendo o Sindicato das Sociedades de Fomento Mercantil *Factoring* do Estado de São Paulo (SINFAC-SP) (2016), entidade que agrega de forma oficial as empresas do segmento no Estado de São Paulo:

“O *factoring* é uma atividade comercial que soma a prestação de serviços a compra de ativos financeiros provenientes de vendas mercantis voltada para as pequenas e médias empresas tendo por objetivo o fomento de suas atividades. *Factoring* é um mecanismo de fomento mercantil, isto é: - de capitalização: a empresa fomentada vende para a *Factoring* seus créditos, gerados pelas vendas e serviços a prazo e obtém dinheiro vivo, o que aumenta seu poder de negociação nas compras à vista de matéria-prima; - de administração: a *Factoring* pode prestar serviços à empresa fomentada em qualquer área de sua estrutura, deixando o empresário com mais tempo para produzir e vender”.

A empresa de *Factoring* não pode fazer captação de recursos de terceiros, nem intermediar para emprestar estes recursos, como os bancos. É uma atividade comercial, pois conjuga a compra de direitos de créditos com a prestação de serviços, dependendo exclusivamente de recursos próprios. Fomentar, assessorar, ajudar o pequeno e médio empresário a solucionar seus problemas do dia a dia, são as finalidades básicas deste tipo de empresa.

Muito se confunde *factoring* como um serviço financeiro, que no Brasil é regulado pelo Banco Central, porém, como não se enquadra nos critérios de regulação deste, a empresa que presta os serviços de fomento atua no mercado adquirindo recebíveis (cheques, duplicatas, notas promissórias, entre outros), cobrando pelo seu serviço uma taxa de administração, comumente chamada e conhecida no setor de “*Ad Valorem*”, além de um deságio, conhecido também como fator, considerando o período de antecipação do documento negociado. As atividades de uma empresa de *factoring* englobam desde a prestação de serviços até o provimento de caixa para as empresas que precisem saldar os seus compromissos de curto prazo (KATAYAMA, 2003).

Nesta prestação de serviços, juntamente com a aquisição dos direitos creditórios sobre cada documento, inclui-se a análise de crédito geralmente individualizada por documento, o que compõe a prestação de serviços da carteira de crédito do cliente da *factoring*.

Este cliente dependendo do mercado que atua, ou do público alvo da *factoring*, geralmente é composto por empresas que estão com limitações de créditos nas vias oficiais ou comuns, que são os bancos ou financeiras, ora seja pela tomada dos limites de crédito concedidos por estas instituições, ora pela maior flexibilidade e capacidade de análise mais personalizada que a empresa de *factoring* pode chegar a oferecer, já que possui uma estrutura mais enxuta e direcionada a produtos e serviços mais específicos.

Stabile (2012) afirma que o sentido tradicional de *factoring* não oferece maiores dificuldades. Pode-se afirmar que se está diante de uma relação jurídica entre duas empresas, em que uma delas entrega à outra um título de crédito, recebendo, como contraprestação, o valor constante do título, do qual se desconta certa quantia, considerada a remuneração pela transação (RIZZARDO, 1997).

Segundo o SINFAC-RJ (2016), as vantagens que uma empresa pode ter formando uma parceria de negócios com uma empresa de *factoring* são:

“a) A empresa recebe à vista suas vendas feitas à prazo, melhorando o fluxo de caixa para movimentar os negócios;

b) Assessoria administrativa;

c) Cobrança de títulos ou direitos de créditos;

d) Agilidade e rapidez nas decisões;

e) Intermediação entre a empresa e seu fornecedor. O *Factoring* possibilita a compra de matéria-prima à vista, gerando vantagens e competitividade;

f) Análise de risco e assessoria na concessão de créditos a clientes”.

O público alvo faz empresas de *factoring* são exclusivamente pessoas jurídicas, principalmente pequenas e médias empresas, que por fatores como: necessidade de capital de giro, falta de acesso as instituições financeiras por conta de restrições cadastrais, concentração da carteira de recebíveis, limites já tomados ou pela não

adequação das políticas de crédito nessas instituições, procuram esse tipo de empresa, mesmo arcando com taxas ou custos maiores.

Pode-se observar nos dados abaixo publicados diariamente pela Associação Nacional de Fomento Comercial (ANFAC) (2016), que o custo de uma operação de *factoring* pelo seu fator ou deságio médio de 4,63% ao mês, somado a uma taxa administrativa (*Ad Valorem*) sobre o valor do documento negociado, é relativamente mais onerosa que um desconto bancário, por exemplo. Vejamos a publicação com base na série histórica publicada pela entidade, onde sinaliza o preço de referência de compra de créditos para o mercado do fomento comercial:

07/01/2016 a 19/02/2016 (30 dias úteis)	MÉDIAS DO PERÍODO			
	Fator	Média alta	Média baixa	Ad valorem
	4,63%	4,70%	4,56%	0,81%

**Figura 1: Média fator e Ad Valorem**  
Fonte: ANFAC

Segundo a ANFAC (2016) “A composição do fator (referência de preço pelo qual são adquiridos os direitos creditórios originados de vendas mercantis), leva em conta os seguintes itens: custo - oportunidade do capital próprio, custos fixos, custos variáveis, impostos operacionais, despesas de cobrança e expectativa de risco / lucro.”

Ainda pela mesma ANFAC (2016):

*“No jargão do factoring, em geral, diz-se que o fator representa a precificação da compra de créditos e nele estão computados todos os itens de custeio de uma empresa de fomento comercial. Na composição do cálculo do fator, a ANFAC utiliza como indicativo do custo - oportunidade a taxa do Certificado de Depósito Bancário - CDB (título emitido por instituição financeira de 1ª linha, com taxa de juro prefixada por períodos de 30 dias).”*

Para ilustração da composição dos custos que um cliente suporta ao negociar com a *factoring*, além do fator, também chamado de deságio, tem-se o “*Ad Valorem*” que sendo o glossário do Portal do Fomento (2016), é definido: “Valor cobrado pelas empresas de factoring, de seus cedentes, pela prestação contínua de serviços,

comprovados através de emissão de nota fiscal”. Ainda há a incidência de impostos, como Imposto sobre Operações Financeiras – IOF, regulamentado pelo Decreto 6.306/2007 e Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), previsto pela Lei Complementar 116/2003.

Em contraponto, pode-se observar através do acompanhamento regular publicado pelo Banco Central do Brasil, que as taxas praticas pelo bancos e financeiras, estão em média abaixo do cobrado pelas *factoring* na antecipação de recebíveis (considerados as vinte instituições com taxas mais acessíveis):

Posição	Instituição	Taxas de juros	
		% a.m.	% a.a.
1	BANCO IBM S.A.	1,23	15,79
2	BCO SAFRA S.A.	1,33	17,16
3	BCO CITIBANK S.A.	1,33	17,16
4	SCOTIABANK BRASIL	1,58	20,76
5	ESTRELA MINEIRA	1,90	25,27
6	BCO ABC BRASIL S.A.	1,95	26,06
7	BCO SUMITOMO MITSUI BRASIL S.A.	1,99	26,69
8	PARANA BCO S.A.	2,13	28,71
9	BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	2,24	30,47
10	BCO SOFISA S.A.	2,24	30,50
11	BCO FIBRA S.A.	2,34	32,00
12	BCO DO EST. DE SE S.A.	2,38	32,61
13	GAZINCRED S.A. SCFI	2,38	32,66
14	BCO BANESTES S.A.	2,42	33,22
15	BANCO TOPÁZIO S.A.	2,50	34,50
16	BCO RENDIMENTO S.A.	2,50	34,55
17	BCO DO ESTADO DO RS S.A.	2,57	35,63
18	HSBC BANK BRASIL SA BCO MULTIP	2,61	36,20
19	BCO DO BRASIL S.A.	2,63	36,57
20	BCO DAYCOVAL S.A	2,63	36,58

**Figura 2: Taxas de juros por instituição financeira para Desconto de Duplicatas por Pessoas Jurídicas, período de 28/01/2016 a 03/02/2016**

**Fonte: Banco Central do Brasil**



Posição	Instituição	Taxas de juros	
		% a.m.	% a.a.
1	BCO LUSO BRASILEIRO S.A.	2,04	27,46
2	BCO SAFRA S.A.	2,25	30,66
3	BCO DO NORDESTE DO BRASIL S.A.	2,29	31,27
4	BCO TRIANGULO S.A.	2,34	32,00
5	BCO DAYCOVAL S.A.	2,49	34,27
6	BCO DO ESTADO DO RS S.A.	2,60	36,01
7	TODESCREDI S/A - CFI	2,68	37,29
8	BCO SANTANDER (BRASIL) S.A.	2,84	39,95
9	SOCINAL S.A. CFI	2,89	40,82
10	BANCO VIPAL	2,93	41,45
11	BCO BANESTES S.A.	2,98	42,28
12	CAIXA ECONOMICA FEDERAL	3,02	42,88
13	BCO MAXINVEST S.A.	3,05	43,46
14	HSBC BANK BRASIL SA BCO MULTIP	3,13	44,78
15	HS FINANCEIRA	3,17	45,37
16	BCO DO BRASIL S.A.	3,19	45,76
17	ITAÚ UNIBANCO BM S.A.	3,26	46,99
18	BCO MERCANTIL DO BRASIL S.A.	3,35	48,50
19	BCO BRADESCO S.A.	3,42	49,70
20	BRB - BCO DE BRASILIA S.A.	3,59	52,66

**Figura 3: Taxas de juros por instituição financeira para Desconto de Cheques por Pessoas Jurídicas, período de 28/01/2016 a 03/02/2016.**  
**Fonte: Banco Central do Brasil**

No levantamento estatístico realizado pela ANFAC (2010) foi publicado uma listagem dos setores empresariais que historicamente demandam os serviços disponibilizados pelas empresas de fomento comercial associadas à ANFAC. São indicados, em percentuais, os segmentos econômicos e a sua participação na série histórica anual:

Direcionamento das Operações de Factoring por Segmento Econômico (série histórica)									
Segmento Econômico	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Metalurgia	25,00%	25,75%	26,00%	26,50%	25,50%	26,00%	25,00%	26,75%	26,50%
Outras Indústrias	31,00%	20,00%	19,50%	18,50%	19,50%	20,50%	20,00%	19,50%	19,25%
Têxtil e Confecção	8,00%	10,75%	10,50%	9,00%	8,00%	7,50%	9,05%	8,75%	8,50%
Química	4,00%	4,75%	5,00%	5,25%	6,00%	5,50%	4,50%	4,75%	4,25%
Gráfica	3,50%	4,00%	3,50%	3,75%	4,00%	3,00%	3,50%	2,75%	3,00%
Transportes	1,00%	1,75%	1,50%	1,25%	1,50%	1,75%	1,70%	1,50%	1,75%
Sucro-Alcooleiro	1,50%	2,50%	3,50%	4,75%	4,50%	4,75%	4,00%	5,00%	5,25%
Prestação de Serviços	11,00%	14,00%	13,50%	13,75%	14,00%	13,75%	13,50%	12,75%	13,00%
Empresas Comerciais	15,00%	16,50%	17,00%	17,25%	17,00%	17,25%	18,75%	18,25%	18,50%

\*Outras Indústrias (alimentícia, bebidas, ceramista, couro - calçadista, eletroeletrônica, moveleira).

**Figura 4: Série histórica de atuação das empresas de factoring por setor da economia**  
**Fonte: ANFAC**

Para Rotta *et al* (2006, 186) :

“Nesse sentido, em linhas gerais, o *factoring* é uma atividade de fomento comercial, que se caracteriza pela aquisição de ativos de micro, pequenas e médio empresas, com um preço à vista, sem riscos de inadimplemento ao cedente, dos créditos transferidos, sem direito de regresso, contra a empresa cedente. O *factoring* assume o risco pela insolvabilidade dos clientes da faturizada, tudo mediante o pagamento de certo valor, sujeito a contrato e condições especiais”.

Este seria o caso da empresa objeto de estudo, que atua com empresas que regularmente não são mais atendidas por instituições financeiras, devido a fatores diversos, como por exemplo: restrições cadastrais, parâmetros menos flexíveis de valores e prazos para os documentos negociados, limites concedidos já tomados para recebíveis. Auxiliando-as também na administração do fluxo desses recebíveis, antecipando-os através da aquisição dos direitos creditórios destes.

Os problemas que se encontram nesta e em muitas empresas desse setor é a falta de métodos de avaliação de seus resultados, já que são prestadores de serviços, operadores de recursos financeiros e, que dependem muito da chance de acerto na tomada de decisão no momento da análise de crédito, embora para isso utilizem de ferramentas disponíveis no mercado – acesso as bases pagas de empresas de análise de crédito, anotações cadastrais positivas ou restritivas – e, outras ferramentas comuns do setor para confirmação com sacados (aceite) dos títulos em negociação. Porém, por mais que a empresa utilize ou venha a utilizar de índices ou relatórios já existem (Balanços, balancetes, relatórios gerenciais, financeiros e não financeiros), é propicio que se tenha uma visão mais global de sua atividade e seu resultado.

Na escolha da metodologia para o presente estudo, foi considerado como fator principal a conexão de vários indicadores em uma análise conjunta. Partindo desse ponto, como base para adaptação das necessidades da empresa com a relevância proposta inicial, optou-se por fazer um apanhado na literatura da metodologia multicritério de apoio a tomada de decisão - MCDA, conforme item a seguir.

## **2.2 A METODOLOGIA MULTICRITÉRIO – MCDA**

Vários estudos foram realizados utilizando essa metodologia, com base nos resultados de inquéritos, discutiram as contribuições de MCDA em diferentes áreas

da tomada de decisões financeiras e identificaram temas emergentes e oportunidades de pesquisas, bem como desafios futuros. (ZOPOUNIDIS E DOUMPOS, 2002).

Utilizando da metodologia de tomada de decisão pautada em multicritérios para avaliar o nível de atratividade dos bancos em termos de estabilidade financeira, que fornecem resultado de decisões (PODVEZKO, 2014).

Com a finalidade de análise de transações de compra e venda de imóveis, considerando os cuidados que se deve tomar nas análises das partes envolvidas, propuseram um quadro metodológico que permite o reajuste entre a avaliação de riscos e critérios na tomada de decisão na concessão de empréstimos hipotecários. O método possibilita uma avaliação mais sistemática transparente e rigorosa, com maior sensibilidade nas análises realizadas na concessão de créditos (FERREIRA *et al*, 2014).

Pautado no modelo de tomada de decisão envolvendo multicritérios Doumpos *et al.* (2002) propuseram uma abordagem alternativa para medir os riscos de créditos, considerando a natureza multidimensional das operações financeiras.

Com o objetivo de desenvolver modelos de avaliação de risco que discriminem como empresas em situação financeira crítica, através da aplicação do MCDA em carteira de crédito de clientes empresarias em um grande banco grego. Esta metodologia demonstrou-se útil não somente para este critério, podendo ser implementada em outros setores da organização, como: seleção de portfólio, previsão de dificuldades financeiras e, também em outros setores, como: marketing, gestão ambiental, medicina. (DOUMPOS *et al*,2002).

Em estudos da viabilidade da análise multicritério para tomada de decisões Belton e Hodgkin, (1999), incentivam o uso do MCDA como suporte de inteligência, discutem a apoio de software nas decisões gerenciais e os parâmetros envolvidos neste método.

Em revisão da literatura realizada por Doumpos e Zopoundis em 2004, os autores discutem as classificações e os usos da metodologia MCDA, bem como os diferentes aspectos do modelo no processo de desenvolvimento e a suas aplicações em campos diversos, incluindo Finanças, Política Ambiental e Energética. Os autores

propõem um processo interativo de abordagem e investimentos na robustez dos modelos desenvolvidos como ferramenta de tomada de decisão.

Em estudos sobre a avaliação de riscos de créditos usando uma hierárquica multicritério, uma abordagem comparativa foi utilizada por Doumpos e colaboradores (2002). Os autores classificaram as empresas de concessão de crédito estimando os potenciais prejuízos e benefícios na concessão de créditos futuros. Os autores exploraram a metodologia de discriminação de multicritérios hierárquicos, uma abordagem alternativa derivada da MCDA.

Neste estudo a comparação com as técnicas estatísticas e econométricas tradicionais, confirmou a constatação de que esta nova abordagem não-paramétrica é realmente uma eficiente ferramenta que pode ser usada por analistas de créditos na obtenção de estimativas de riscos.

Com o objetivo de propor um quadro metodológico que permite o reajuste entre avaliação de risco, considerados de extrema importância no processo de decisão de empréstimo em hipotecas. Ferreira *et al.* (2014), apresentou um quadro metodológico com critérios para a análise de decisão.

Em estudos de casos Hodgkin *et al.*, (2005) descreve dois softwares para análise e visualização interativa que serve para apoiar usuários experientes em MCDA. Os autores estendem o poder de análise de ferramentas existentes, com o objetivo de permitir que os usuários façam rapidamente as avaliações multicritérios.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

No presente capítulo será abordado: enquadramento metodológico; procedimentos para revisão de literatura; procedimentos para a construção do modelo.

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

O método de pesquisa é qualitativo e quantitativo. Na fase de estruturação do modelo caracteriza-se como qualitativa, pois envolve as questões e os procedimentos que emergem os dados coletados no ambiente, bem como a análise dos dados indutivamente construída a partir de particularidades para o tema (CRESWELL, 2010), e na fase avaliação como quantitativa, definida como um meio para testar teorias objetivas, relatando a relação entre variáveis, e seus dados numéricos analisados por procedimentos estatísticos (CRESWELL, 2010).

O instrumento para a construção de um modelo de avaliação de desempenho com indicadores definidos pelos gestores da empresa adaptados simploriamente a Metodologia Multicritério de Apoio a Decisão.

A fonte de coleta de dados é primária. Primária, pois as informações utilizadas para a construção do modelo serão obtidas por meio de entrevistas realizadas junto ao principal gestor da organização.

Este trabalho se classifica em um estudo de caso, pois procura analisar um empreendimento específico, definido por Gil (2002), como um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

#### **3.2. PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA**

Para a revisão de literatura foi utilizado o Portal de Periódicos Capes, dentro deste portal de busca foi utilizando as seguintes bases, *Science Direct (Elsevier)* para textos completos, e base *Scopus*, bem como outros textos encontrados e de

disponibilização ao público na internet. Sendo selecionado o período de publicação de 2012 a 2015.

Escolheram-se as seguintes palavras chaves para a condução nessa busca: Tomada de decisão; Análise de Desempenho; Fomento Mercantil; Metodologia Multicritério – MCDA, com termos na língua inglesa (*Decision taking; Performance Analysis; Market Development; MulticriteriaMethodology – MCDA*).

Definidas as opções de pesquisa foram filtrados e selecionados 15 artigos para análise, com os seguintes resultados:



**Figura 5 – Procedimentos para Seleção de Artigos Científicos**  
 Fonte: Elaboração Própria

Os periódicos selecionados como mais relevantes foram definidos pela área de atuação voltada para gestão e negócios.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO

Para a construção do modelo, primeiramente foram considerados os indicadores de resultado que são mais relevante no atual momento para a empresa, através de entrevista realizada com o gestor desta.

Partindo deste princípio, dado a falta de habitualidade com ferramentas de gestão mais complexas pelo próprio gestor da empresa de *factoring*, sendo um fator relevante para que o presente estudo fosse também implementado como uma ferramenta de utilidade e significância para a organização, considerou-se que a elaboração através de um mapa gráfico contendo pontos primordiais, porém limitadamente simplórios adaptados da metodologia MCDA, seria um caminho eficaz.

Diante dessa escolha, de adaptação de metodologia (MCDA) já aplicada em vários setores e com inúmeros estudos realizados. Mais especificamente sobre a base que nos propomos no presente estudo a utilizar adaptando a realizada e prática na empresa objeto de estudo, consideramos o contido nos estudos de Bortoluzzi *et al.*, (2011, 208):

“No enfoque Construtivista da metodologia MCDA, para atingir seu objetivo, a MCDA-C faz uso da atividade de apoio à decisão, composta de três fases: A Fase de Estruturação procura identificar e organizar os fatores relevantes a respeito da situação decisional. A estruturação se divide usualmente em três etapas: (i) contextualização: abordagens soft – consiste em apresentar o ambiente onde se insere o problema; (ii) construção da estrutura hierárquica – consiste em identificar os critérios a serem avaliados; e (iii) construção dos descritores – consiste na construção das escalas ordinais de mensuração. A contextualização envolve (i) a identificação dos atores – decisor (o responsável pela tomada de decisão), facilitador (consultor que irá apoiar o processo decisório), intervenientes (aqueles que podem influenciar o decisor, mas não possuem poder de decisão) e agidos (aqueles que sofrerão as consequências das decisões tomadas); (ii) a contextualização do problema – o dono e a fonte da insatisfação e sua relevância e factibilidade; (iii) o rótulo – enunciado do problema; e (iv) o sumário – apresentação do problema, justificativa de sua importância, o que se propõe a fazer para solucionar o problema e o que se espera obter como resultados. A construção da estrutura hierárquica envolve (i) identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPAs); (ii) construção dos conceitos a partir dos EPAs; e, (iii) agrupamento dos conceitos em áreas de preocupação. A construção dos descritores envolve (i) a construção e análise dos mapas de relações meios-fins; (ii) transição dos mapas para a estrutura arborescente; e (iii) construção das escalas ordinais de mensuração. A Fase de Avaliação se divide em duas etapas: (i) avaliação local das alternativas – construção de uma função de valor que represente as preferências do decisor em relação a um determinado

critério; e (ii) avaliação global – agregação das avaliações locais em um critério único de síntese. Finalmente, a Fase de Elaboração de Recomendações consiste na sugestão de ações potenciais para melhorar o desempenho em relação à situação atual. Esse procedimento é baseado em duas análises: (i) verificação dos descritores que se encontram em nível comprometedor de desempenho; e (ii) verificação do potencial de contribuição de um descritor no desempenho global”.

De maneira mais simplificada e prática, inclusive para a empresa de factoring, a adaptação da metodologia MCDA-C, para a aplicação de uma modelagem para avaliação de desempenho, teve a aplicação das três fases, sendo:

Fase de Estruturação: onde através de entrevistas com o gestor foram identificados os indicadores mais relevantes para aferição de um resultado global da empresa, que são os critérios a serem avaliados. A construção dos descritores, que são as escalas ordinais de mensuração, que foram atribuídas aleatoriamente de forma não metodológica. Já na contextualização, identificando os atores envolvidos no processo que são: o gestor principal, como decisor; como interveniente, os gerentes de setor e o comitê de crédito da empresa, que estão diretamente ligados as decisões de crédito e operacionais; como agidos, identificados os demais funcionários que operacionalizam das estratégias definidas, os representantes autônomos e clientes. Também abordado o problema de realizar uma avaliação prática e aplicável a realidade da empresa, que seja de fácil percepção por todos os envolvidos. Definição da estrutura hierárquica (indicadores financeiros e de mercados, subdividindo-os em indicadores de resultado com resultados já mensurados). E por fim a construção dos mapas com as estruturas hierárquicas e com os mensuradores e escalas definidos.

Já a fase de avaliação teve a construção de uma função de valor representando a visualização do gestor da empresa para cada indicador, em percentual, sem uma definição comparativa com outra empresa concorrente ou com o mercado, basicamente de sua experiência na empresa e mercado. Perfazendo assim, na somatória dos indicadores uma avaliação global para cada período estudado.

Já na fase de elaboração de recomendações, após as análises e formatação dos mapas gráficos de cada período estudado, são apresentados os indicadores que demonstram fatores mais relevantes, em pontos que podem ser melhor trabalhados pela organização e que sejam relevantes para sua estratégia, contribuindo para seu desempenho globalmente.



Quanto a definição das escalas e percentuais de equivalência em percentual aferidos para cada indicador, foram definidos empiricamente pelo gestor da empresa. Considerando neste formato o seguinte:

- a) Os níveis foram definidos e denominados como: fraco, mediado e ideal;
- b) As escalas foram definidas de -50 (cinquenta pontos negativos), 0 (zero pontos), 50 (cinquenta pontos), 100 (cem pontos) e 150 (cento e cinquenta pontos);
- c) A interligação ou correspondência dos níveis com as escalas se propôs aferir como segue:
  - a. Nível Fraco: de -50 (cinquenta pontos negativos) a 0 (zero pontos);
  - b. Nível Mediano: de 50 (cinquenta pontos) até 100 (cem pontos);
  - c. Nível Ideal: de 150 (cento e cinquenta pontos) acima.
- d) Já para os indicadores, a indicação de percentual de relevância de cada um, foi atribuída diretamente pelo gestor da empresa, valendo enfatizar que de forma empírica, pela sua avaliação pessoal e de experiência profissional.

## 4. ESTUDO DE CASO

### 4.1 A EMPRESA DE FACTORING

A empresa objeto de estudo atua no segmento de fomento mercantil, também conhecido como “*factoring*”, com sede em cidade da região Sudoeste do Estado do Paraná, Brasil. Sua base de clientes é composta essencialmente por pessoas jurídicas de direito privado, sendo atendidas em mais de 95% por representantes autônomos, com escritórios localizados nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Mato Grosso. Considerando que neste modelo de negócio, na realização de operações de *factoring*, o cliente de seu cliente que é o sacado, o verdadeiro garantidor das negociações, pois é o liquidador dos documentos, a empresa atinge ou pode atingir todo o território nacional.

Atuando desde o ano de 2009, sendo uma sociedade por cotas limitadas, com tributação no lucro real, a empresa possui uma estrutura operacional enxuta, composta por 10 colaboradores na sede, além de 13 representantes autônomos.

A seguir a distribuição das áreas de atuação por cidades no Estado do Paraná, através de representantes autônomos:

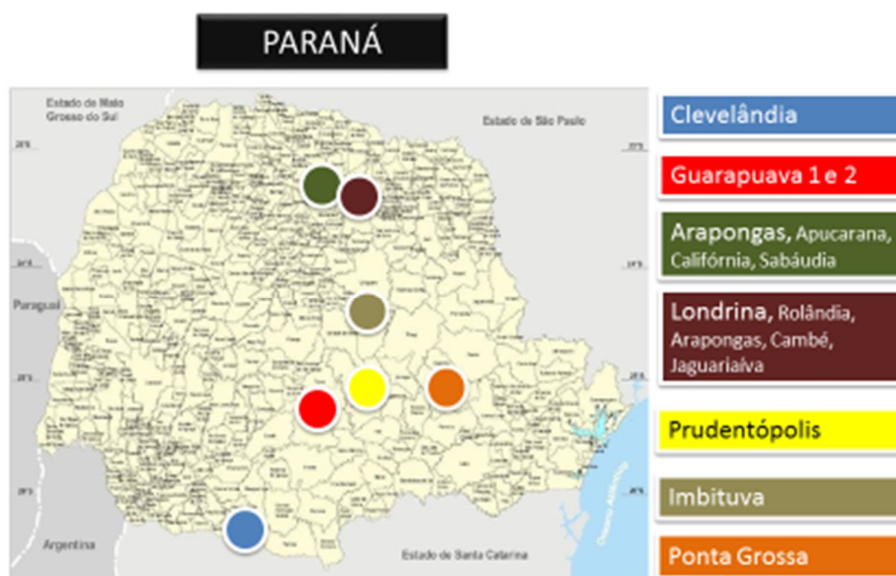
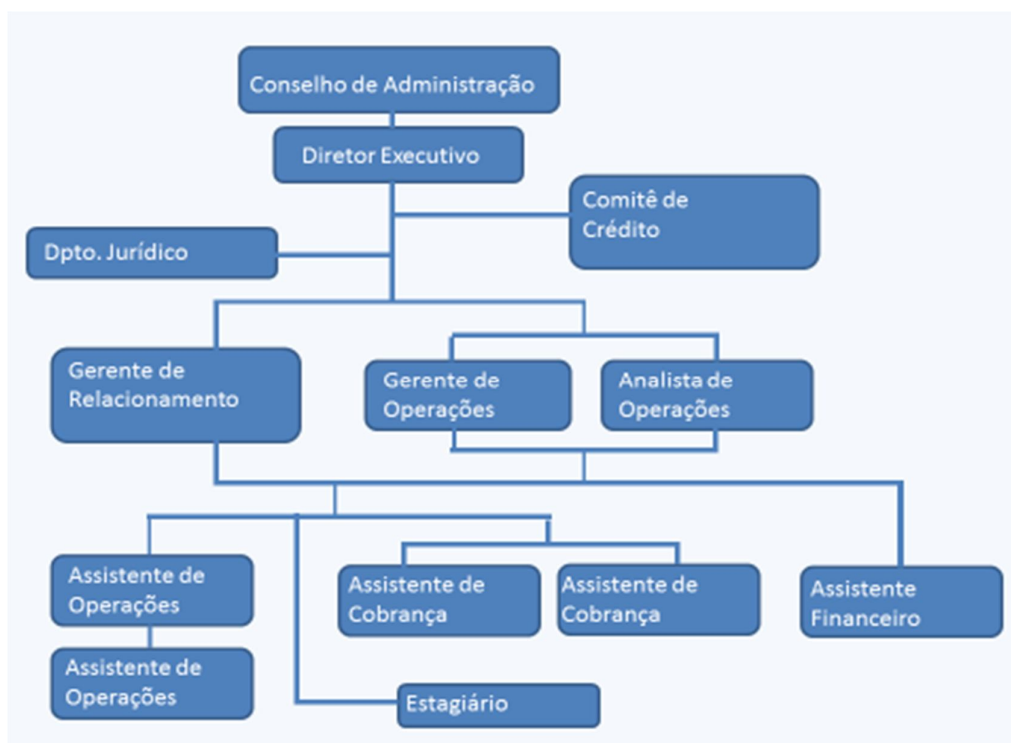


Figura 6: Cidades atendidas por representantes da empresa no Estado do Paraná  
Fonte: Empresa

Nos Estados de Santa Catarina (atua na cidade de Lages), do Rio Grande do Sul (nas cidades de Caxias do Sul e Pelotas) e no Mato Grosso (atua na cidade de Tangará da Serra).

Estrutura organizacional atual, observada pelo organograma produzido pela própria empresa:



**Figura 7: Organograma da empresa de factoring**  
**Fonte: Empresa**

Como se pode observar é uma empresa de estrutura enxuta, o Conselho de Administração é formado pelos sócios cotistas, a diretoria executiva é exercida pelo gestor principal que também é sócio, o comitê de crédito é integrado por no mínimo três pessoas, com um total de cinco membros (dentre eles colaboradores e diretores). Ainda num nível de apoio está o departamento jurídico, que atua na análise de novos contratos e também na cobrança de inadimplentes. No nível operacional se encontram o Gerente de Relacionamento, que atua diretamente com os representantes autônomos na prospecção de clientes e o setor de análise de operações em geral.

Na Figura 8 abaixo constam dados fornecidos pela empresa, referentes ao mês de agosto de 2015, que demonstram a base de negociação naquele período, sendo:

Factoring - Mês Base: Agosto/2015	
Compras	R\$ 1.817.335,93
Receitas	R\$ 171.840,06
Inadimplência	3,44%
Documentos Negociados	921
Cheques	25,04%
Duplicatas	74,96%
Clientes c/ Operações Realizadas	84
Sacados c/ Operações Ativas	422
Fator/Deságio médio (a.m.)	3,97%
Ad valorem	0,80%
Prazo Médio dos Títulos (dias)	44,23

**Figura 8: Dados operacionais da empresa referentes a Agosto/2015**  
**Fonte: Empresa**

- Compras: o valor de compras de direitos creditórios de títulos e cheques (valor de face dos títulos);

- Receitas: é o faturamento composto pelo somatório de receitas: fator ou deságio; *Ad Valorem*; tarifas de cobrança (emissão de boletos); outras receitas financeiras: juros de mora recebidos, ressarcimento de despesas de cartório, outras tarifas bancárias recebidas, além de retenção de IOF sobre operações financeiras;

- Inadimplência: percentual calculado dos valores em aberto não recebidos sobre o capital total disponível para operações de *factoring*;

- Documentos Negociados: quantidade de títulos de crédito comprados de clientes;

- Cheques: Percentual de títulos em cheques sobre a quantidade total de títulos comprados dos clientes no período;

- Duplicatas: Percentual de títulos em duplicatas mercantis sobre a quantidade total de títulos comprados dos clientes no período;

- Clientes com operações realizadas: número de clientes com operações efetivamente concretizadas no período;

- Sacados com operações ativas: número de sacados com compromisso de liquidação de títulos no período, que devido ao prazo de vencimento de cada documento podem ter sido objeto de operações de *factoring* em períodos anteriores;

- Fator ou deságio (percentual ao mês – equivalente no mercado bancário a taxa de juros cobrada numa operação de desconto de títulos, por exemplo);

- *Ad Valorem* (como é denominada no setor a taxa administrativa, cobrada pelo valor de face do total da operação de *factoring*);

- Prazo médio dos títulos: prazo médio de recebimento dos documentos em dias.

A seguir serão apresentados os dados coletados e as análises afim de atingir os objetivos propostos nessa pesquisa.

## 4.2. COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada através de três entrevistas com o gestor da empresa, sendo:

Na primeira entrevista foi explanado sobre a intenção da pesquisa, sobre a de avaliação de desempenho e suas vantagens;

Na segunda entrevista foram levantados os pontos ou fatores que o gestor considera mais relevantes, alinhados a estratégia da organização, bem como a definição dos percentuais de equivalência de cada fator e subfator, a serem utilizados na composição da análise dos dados;

Na terceira entrevista foram discutidos os dados analisados e a viabilidade da aplicação da metodologia multicritérios para a empresa.

O método de coleta de dados por entrevista com um informante, Bandeira (2004) cita que *“uma pessoa de um grupo que ocupa uma função chave é escolhida para dar informações sobre o grupo ou sobre uma pessoa. O informante pode ser*

*mais objetivo em suas respostas, uma vez que ele não responderá sobre sua própria pessoa”.*

Também foi realizada a coleta de dados documental, através de relatórios gerenciais e contábeis disponibilizados pela organização. Foram considerados os meses de agosto de 2013, agosto de 2014 e agosto de 2015, como objeto de estudo conforme sugestão do gestor da empresa, para serem aferidos resultados em espaços de tempo e períodos anuais equivalentes. Conforme observa SA-SILVA (2009) a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias. Para (OLIVEIRA, 2007: 70) “na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador (a) requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico”.

#### **4.3. ANÁLISE DOS DADOS**

Desta forma, nossa proposta é de realizar uma avaliação de desempenho através da adaptação da metodologia MCDA-C, através da indicação de pontos considerados relevantes pela gestão da organização, através de um mapa de fácil visualização e interpretação na tomada de decisão.

Foram considerados dois indicadores para a avaliação de desempenho, com dados extraídos dos relatórios gerenciais financeiros e de acompanhamento mercadológico que a empresa já possui, escolhidos três períodos anuais específicos concluídos no mês de agosto de cada ano, por ser o último mês da coleta dos dados. Há ainda, a necessidade de subdivisão desses indicadores, a fim de possibilitar a mensuração desses indicadores em variáveis igualitárias, para no final obter-se parâmetros nivelados e que propiciem uma avaliação conjunta global.

Ainda, na proposta desta avaliação adaptada para multicritérios, foram elencados níveis de resultados, onde a proposta de escala no nível mais fraco, passando pelo nível médio, até o nível ideal foi obtida em valores e/ou percentuais através do conhecimento mercadológico e da necessidade ou idealização da gestão da empresa em estudo. Com base em relatórios gerenciais e contábeis já existentes, para que se possa efetivar um padrão de avaliação,

No fator Financeiro, ouve a escolha dos seguintes indicadores:

1. Faturamento: valor mensal das receitas operacionais (deságio/fator, *Ad Valorem*, juros de renegociações ou atrasos, tarifas de cobrança), excluindo-se receitas financeiras (rendimentos bancários); onde na escala o valor de R\$ 140.000,00 (cento e quarenta mil reais) seria o pior resultado frente aos recursos disponíveis utilizados para negociação de títulos e o R\$ 230.000,00 (duzentos e trinta mil reais) o melhor resultado no atual contexto de negócios da empresa.

2. Capital Próprio: Em percentual dos recursos próprios que são utilizados em determinado período, sendo que o pior nível de aplicação do valor disponível para a empresa realizar transações seria de 25% e o melhor de 45%, considerando que existe um prazo médio de liquidação dos títulos e conseqüentemente para o retorno deste recurso para reutilização;

3. Inadimplência: A lógica nesse ponto é quanto menor melhor, porém, a empresa considera a inadimplência diretamente após o primeiro dia de vencimento do título, embora até o quinto dia após o vencimento ainda seja um fator positivo, pois, existe um ganho com multas e correções por atraso, sem despesas de cobranças formais. Mesmo assim, o índice de inadimplência considerado mais eficiente para a empresa no contexto atual é de 3% sobre todo o seu Capital Próprio, já que este é o montante que a empresa dispõe para negociações de compra de direitos creditórios e, o pior índice de uma inadimplência de 10% ou superior sobre este mesmo Capital Próprio.

No fator Mercado (foi escolhido pela administração da empresa esse fator considerando que quanto mais pulverizada atuação de mercado da empresa, mais se diminui o risco operacional, conseqüentemente menor inadimplência e melhores resultados), ou a escolha dos seguintes indicadores:

1. Número de Documentos Negociados: quantidade de títulos comprados dos clientes, sendo 850 documentos o número mais concentrado e 1.450 a melhor quantidade de negociação no sentido de pulverização da aplicação dos recursos, reduzindo o “ticket” médio de cada negociação, minimizando o risco aplicado;
2. Número de Clientes com Negócios Realizados: quanto maior o número de clientes, teríamos a mesma lógica de pulverização dos negócios, sendo de

60 clientes a pior carteira e de 150 a melhor carteira, não concentrando negócios e recursos.

3. Número de Sacados: sendo estes os clientes dos clientes da *factoring*, e os finais garantidores das operações, já que são estes que efetivamente farão a liquidação dos documentos e devem ser analisados da melhor e mais criteriosa maneira possível antes de concretizada a negociação. Onde um número mínimo ou de pior concentração seria de 300 sacados para as operações realizadas e um número satisfatório ou ideal de mais de 600 sacados.

Para a apuração paritária através da escala, efetua-se a multiplicação do valor atribuído ou encontrado para determinado subitem, pelo percentual atribuído pela relevância considerada na observação do gestor da organização deste mesmo subitem, encontrando-se o desempenho do subfator atribuído em pontos.

Já para a conseguinte aferição do desempenho também em pontos para o critério ou fator, utiliza-se da somatória dos pontos obtidos em cada subfator, multiplicando-se pelo percentual atribuído pelo gestor da empresa.

A mesma forma de apuração é realizada para encontrar o resultado final da avaliação de desempenho através de multicritérios, onde a pontuação encontrada para determinado critério ou fator é multiplicada pelo percentual atribuído em relevância ao aspecto global da organização, pela ótica do gestor. Resultando no desempenho do período.

Na análise dos indicadores considerou-se os critérios mais importantes pelo gestor principal, quantificando cada indicador, atribuindo percentuais, considerando os resultados financeiros para melhorar os indicadores que estão abaixo da métrica. Na figura a seguir é apresentada a avaliação de desempenho realizada no ano de 2013:



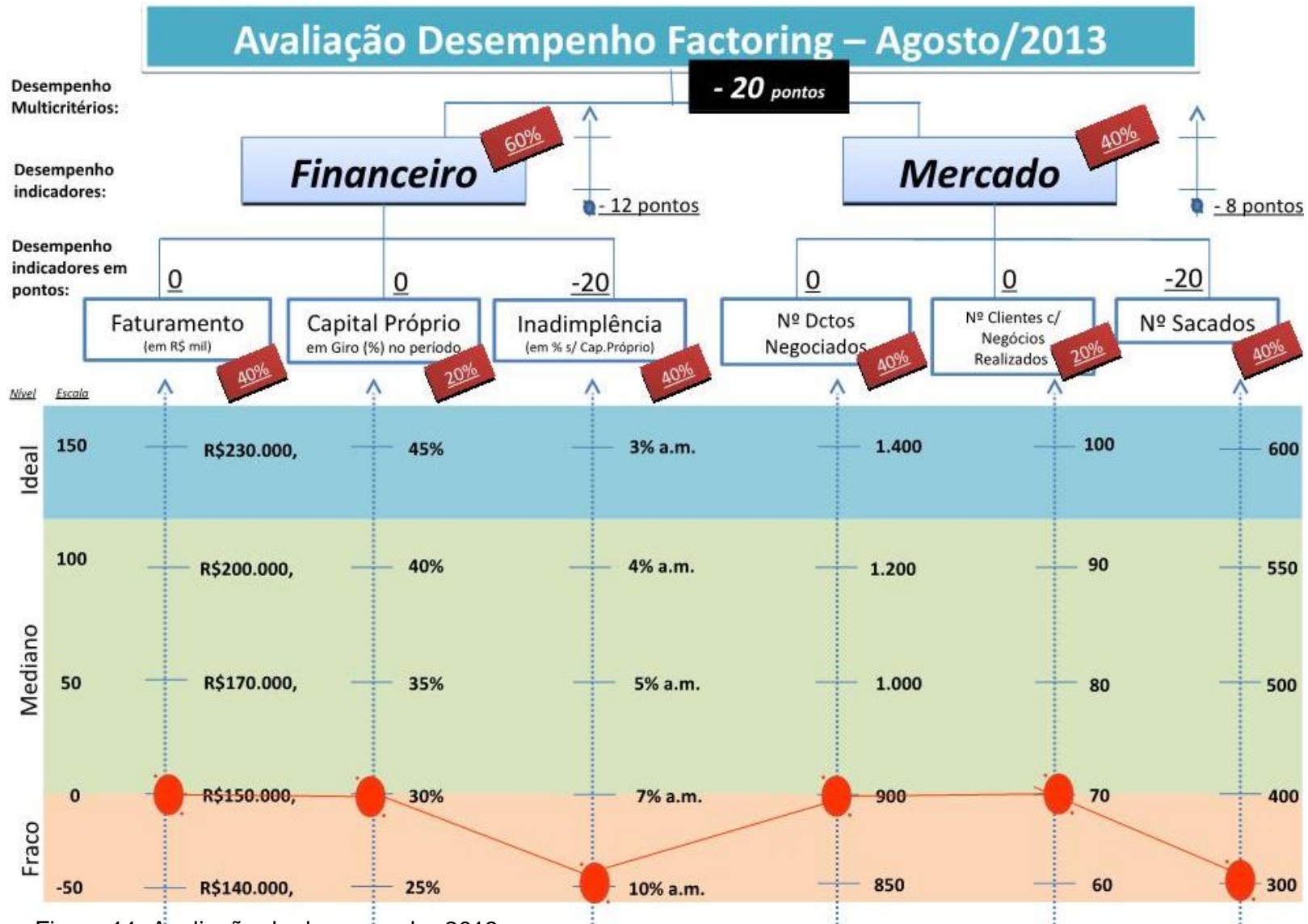


Figura 11: Avaliação de desempenho 2013  
 Fonte: Elaboração própria

A avaliação que podemos fazer inicialmente, considerando cada indicador é de que Faturamento, Aplicação do Capital Próprio, Número de Documentos Negociados e o Número de Clientes com Negócios Realizados está no nível Fraco da escala que foi considerada pelo gestor da empresa.

Considerando ainda que para os indicadores: Inadimplência e Número de Sacados, verifica-se que quanto menor a concentração, menor seria o risco, denota que a empresa neste exercício de 2013, esteve aquém das expectativas, conseqüentemente ficando mais exposta aos riscos de mercado e de aplicabilidade de seus recursos. Observando ainda que o desempenho aferido é de - 20 pontos (vinte pontos negativos) para este exercício de 2013.

Em suma, a empresa nessa avaliação precisa focar em indicadores como inadimplência, que é seu pior indicador de desempenho financeiro, não os demais aferidos estejam propiciando resultados confortáveis ou otimistas, pelo contrário, estão num patamar aquém de qualquer expectativa.

E pulverizar seus negócios, já que isto fará com que o risco seja minimizado. No indicador mercado ocorre a mesma situação do indicador financeiro, número de documentos negociados e número de clientes ativos no mês estão num nível fraco, já o número de sacados com operações em andamento, que são os verdadeiros garantidores de liquidação dos títulos comprados que a empresa detém os direitos, estão em um número inferior ao mínimo do esperado.

O resultado obtido no geral computando o somatório de -20 (vinte pontos negativos) nos indicadores financeiros, com os -8 (oito pontos negativos) dos indicadores de mercado, temos uma pontuação final de Avaliação de Desempenho para Agosto de 2013 de -20 (vinte pontos negativos), num contexto geral para a empresa de *factoring*.

Lembrando que os patamares de resultados esperados são definidos pela gestão da empresa.

Na figura a seguir é apresentada a avaliação do próximo período:

# Avaliação Desempenho Factoring – Agosto/2014

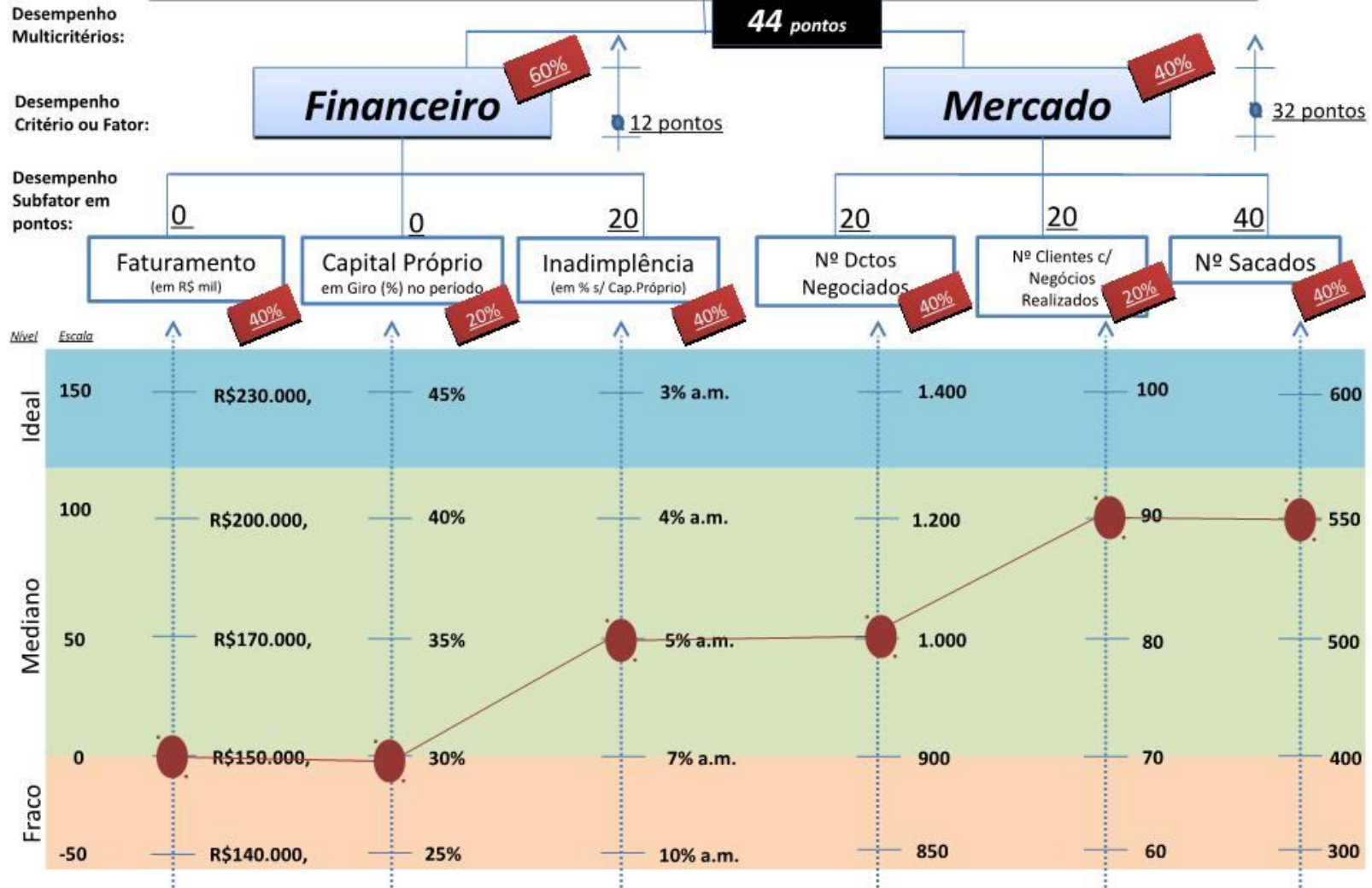


Figura 12: Avaliação de desempenho 2014  
 Fonte: Elaboração própria

A avaliação do exercício de 2014 já demonstra uma evolução, considerando os patamares medianos de resultados estipulados pela gestão da organização, elevando a pulverização de seus negócios, aumentando o número de clientes e de sacados, minimizando os riscos pela diminuição da concentração de clientes.

Nos indicadores financeiros vê-se a recuperação através seu desempenho com uma inadimplência mais saudável, porém, continuando com um faturamento mínimo e um giro do capital aplicado refém, possivelmente, do volume de recursos disponíveis e do prazo médio do ciclo de sua operação.

Já como resultado aferido para o exercício de 2014, temos através da análise multicritérios temos 44 pontos - positivos, uma considerável variação de 56 pontos, atribuídos pelo melhor desempenho mercadológico. Já que a empresa comparativamente ao mês de agosto de 2013 elevou o número de documentos negociados, aumentou o número de clientes com negócios realizados e também, o número de sacados com operações em andamento. Considerável também a melhora significativa do indicador de inadimplência que reduziu a metade, do patamar de 10% (dez por cento) sobre o Capital Próprio, para 5% (cinco por cento) sobre o Capital Próprio.

Em termos gerais, com a pulverização de seus negócios, minimizando os riscos em maior número de clientes e sacados a empresa conseguiu também ter um retorno positivo para o capital aplicado em compra de documentos.

Na figura a seguir é apresentada a avaliação realizada em 2015:

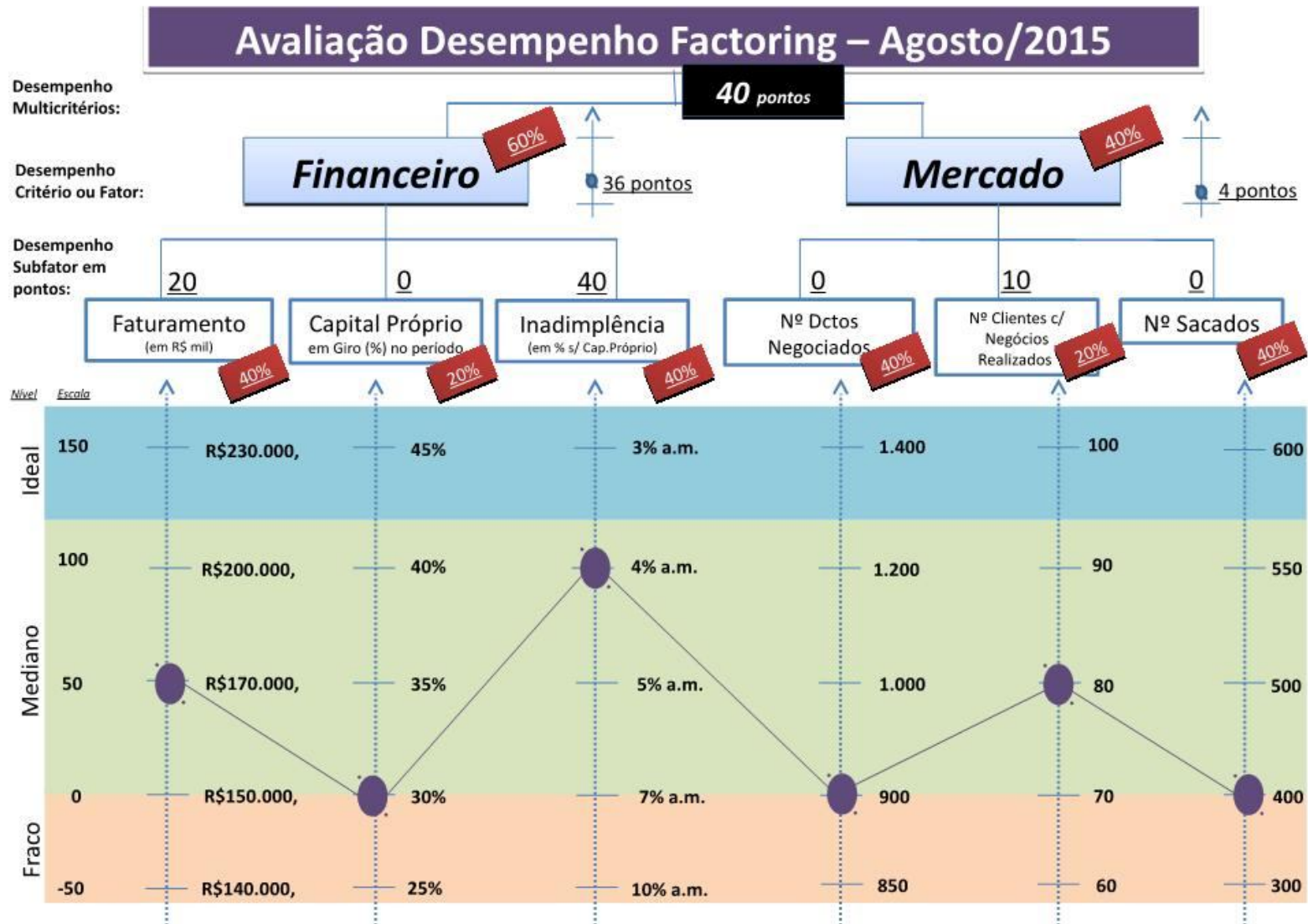


Figura 13: Avaliação de desempenho 2015  
 Fonte: Elaboração própria

Na avaliação do exercício de agosto de 2015 vemos uma melhora no Faturamento em relação ao objetivo traçado, porém, continuando com a necessidade de aumento do capital disponível aplicado em negociações.

A inadimplência se mostrou um ponto bem trabalhado pela organização, diminuindo consideravelmente desde o primeiro período analisado, beirando ao patamar considerado ideal.

Já quanto aos indicadores de mercado, atribuído pela gestão da organização, vemos uma dificuldade na melhoria da pulverização de seus clientes, onde o número de clientes e sacados teve diminuição, e o número de documentos negociados manteve-se estagnado, o que pode refletir em dificuldades futuras pela concentração do risco em determinados clientes.

E no último período apurado vimos a repetição do resultado próximo ao período anterior, agora de 40 pontos, onde no computo geral a melhora dos indicadores não vislumbraram num melhor desempenho frente ao ponderado como ideal pelo gestor da organização, reduzindo ainda a pontuação geral conforme a adaptação proposta à metodologia MCDA-C.

#### **4.4. CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESTUDO**

O estudo demonstra que a empresa no geral conseguiu uma melhora significativa do primeiro para o segundo período e uma leve baixa para estagnação do segundo para o terceiro período.

Mais do que isso, o intuito dos dados serem apresentados no formato de mapa gráfico, tem o objetivo de facilitar a interpretação de qualquer integrante (agente) da direção ou até colaboradores que atuam em nível gerencial ou operacional, com a finalidade de observar quais os pontos (indicadores) mais relevantes e que devem ser focados para correção ou alinhamento dos objetivos gerais.

Nesse sentido, com os dados coletados e analisados podem ser considerados como indicadores mais críticos o Capital Próprio, que por questões da política da

empresa não vem sendo incrementado ou aumentado, não possibilitando assim uma maior atuação ou melhora nos resultados em si, já que está diretamente relacionado com a quantidade de recursos que podem ser aplicados em negociações de aquisição de títulos de crédito. Também, deve ser considerado o fator que uma empresa de *factoring* não pode captar recursos no mercado, tendo que utilizar exclusivamente de recursos dos próprios sócios.

De ponto positivo temos a melhora dos níveis de inadimplência, que é um indicador muito relevante no sucesso de qualquer negócio, e prioritário nesse ramo que atua diretamente com compra de direitos crédito, ou seja, na sua prateleira está o dinheiro, onde a análise pormenorizada de cada negociação afeta no resultado da empresa instantaneamente, e que quanto maior a inadimplência e maior o tempo que se leva para realizar a cobrança, mais difícil é o retorno do capital negociado e, conseqüentemente novas negociações podem ser prejudicadas.

Os resultados apresentados estão alinhados com o que a empresa já tinha apurado, pois se tratam de dados já conhecidos de períodos já realizados, porém, apresentados de forma mais objetiva e contextualizado em conjunto, o que é considerado pela empresa um fator extremamente relevante e facilitador.

A empresa tem o intuito de manter a presente metodologia de análise em períodos futuros, adequando as necessidades que se fizerem pertinentes.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo propôs realizar avaliação de desempenho de empresa de *factoring* considerando os indicadores diversos e distintos apontados pelos gestores da empresa como mais relevantes no atual momento.

Considerou-se como de melhor propósito realizada uma revisão da literatura especificamente sobre metodologia MCDA-C, por contemplar a utilizando de múltiplos critérios e indicadores.

Deste ponto, os dados coletados foram referentes a três períodos com base mensal, de anos diferentes e consecutivos, visando avaliar os resultados obtidos. Como a empresa já dispunha de dados históricos, a proposta foi de unir esses resultados em um formato em que fosse possível visualizar esses resultados contextualizados em conjunto, através de indicadores e escalas estabelecidos diretamente com o gestor da empresa.

O gestor empresa elencou como indicadores mais relevantes o financeiro e o mercadológico. Dentro do indicador financeiro foram elencados para aferição de resultados o faturamento, percentual de giro capital próprio aplicado em negociações de documentos comprados e não menos importante, a inadimplência. Já quanto ao indicador mercadológico, ficou bem claro a preocupação da empresa em relação a concentração de clientes e sacados, que podem aumentar o risco de todo o negócio; elencando o número de documentos negociados, o número de clientes com operações realizadas e por último, o número de sacados em operações realizadas, para aferição dos resultados deste indicador. Todos os indicadores com valores correspondentes ao realizado em determinado período mensal.

Num computo geral, pela avaliação de desempenho pelo meio da adaptação da avaliação através de multicritérios estabelecidos pela gestão da organização, gerou-se um mapeamento que demonstra uma evolução do primeiro para o segundo período, porém, uma estagnação pela amostra geral.

Ao final das análises realizadas nos três períodos, a empresa pode através da modelagem de avaliação adaptada de suas necessidades construir uma ferramenta que possibilita uma identificação de resultados específicos dentro de um conjunto, podendo utilizar do foco em determinado indicador, ou conjunto de indicadores que



devem ser alvo de maior atenção ou de melhoria contínua, visando cada vez mais proporcionar resultados positivos e satisfatórios.

Em suma, pode-se com a construção de um modelo de avaliação de desempenho adaptado da metodologia MCDA-C, ser relevante para a empresa objeto de estudo. Além de que desta ferramenta construída com as especificidades e para utilização desta empresa de *factoring*, podem ser adicionados outros indicadores que com o passar do tempo e das necessidades da organização, não necessariamente somente para os indicadores financeiros ou mercadológicos, mas também, em áreas ou indicadores como de recursos humanos, tecnológicos, marketing, dentre outros.

Como proposta para estudos futuros é possível ampliar a amostra de indicadores de análise, utilizando de outras ferramentas da área de gestão para aplicação inclusive em organizações do mesmo ramo ou de diferentes segmentos.

## REFERÊNCIAS

ANFAC – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FOMENTO COMERCIAL. **Fator Anfac – Série histórica**. Disponível em <<http://www.anfac.com.br/v3/anfac-fator.jsp>> , consultado em 20 fev 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – **Taxas de juros por operação de crédito** – Disponível em <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/sfn/infopan/txcred/txjuros/Paginas/default.aspx>> Acessado em 20 fev 2016.

BANDEIRA, Marina. **Definição das variáveis e métodos de coleta de dados**. *Laboratório de Psicologia Experimental*. Departamento de Psicologia – UFSJ. Disponível em <<http://www.ufsj.edu.br/portal-repositorio/File/lapsam/Texto%209-DEFINICAO%20E%20COLETA.pdf>> Acesso em 01 03 2016.

BELTON, V.; HODGKIN, J. **Facilitators, decision makers, D . I .Y. users : Is intelligent multicriteria decision support for all feasible or desirable?** *European Journal of Operational Research*, v. 113, n. 2, p. 247–260, 1999. Elsevier.

BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, S.; LYRIO, M.; ENSSLIN, L. **Avaliação de Desempenho Econômico-Financeiro: Uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C)**. *Revista Alcance – Eletrônica*, v. 18, n. 2, p. 200-218, 2011.

BRASIL. DECRETO Nº 6.306, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2007. Regulamenta o Imposto sobre Operações de Crédito, Câmbio e Seguro, ou relativas a Títulos ou Valores Mobiliários - IOF. **Diário Oficial da União** de 17.12.2007.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 116, DE 31 DE JULHO DE 2003. Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp116.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp116.htm)> **Diário Oficial da União** de 01.08.2003.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DOUMPOS, M.; KOSMIDOU, K.; BAOURAKIS, G.; ZOPOUNIDIS, C. **Credit risk assessment using a multicriteria hierarchical discrimination approach : A comparative analysis**. *European Journal of Operational Research*, v. 138, p. 392–412, 2002.

DOUMPOS, M.; ZOPOUNIDIS, C. **A multicriteria classification approach based on pair wise comparisons**. *European Journal of Operational Research*, v. 158, p. 378–389, 2004.

DOUMPOS, M.; ZOPOUNIDIS, C. **Assessing financial risks using a multicriteria sorting procedure : the case of country risk assessment.** Omega, v. 29, p. 97–109, 2001.

DUARTE, C. **Determinantes em relação à avaliação de cedente, que distinguem as empresas de factoring auto-reguladas pela Anfac das empresas independentes: um estudo empírico nas empresas brasileiras de factoring.** Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças – Fucape, 2010.

FERREIRA F.A. F.; Santos S. P.; Marques C.S.E.; Ferreira J. **Assessing credit risk of mortgage lending using MACBETH : a methodological framework.** Management Decision, Vol. 52 No. 2, p. 182-206, 2014.

\_\_\_\_\_. F.A. F.; Santos S. P.; Rodrigues P. M. M.; Spahr R. W. **How to create indices for bank branch financial performance measurement using MCDA techniques: an illustrative example.** Journal of Business Economics and Management. v.15, 2014

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas.** São Paulo: Atlas, 2002.

HODGKIN, J.; BELTON, V.; KOULOURI, A. **Supporting the intelligent MCDA user : A case study in multi-person multi-criteria decision support.** European Journal of Operational Research, v. 160, p. 172–189, 2005.

KAREL, W.; BRAUERS, M. **Development of a Methodology of Evaluation of Financial Stability of Commercial Banks.** Panoeconomicus, Fevereiro, p. 349–367, 2014.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KATAYAMA, Daniel Mizusaki. **Modelos de crédito aplicados a empresas de factoring.** São Paulo, 2003. Disponível em:  
<[http://deltaamika.com.br/pdf\\_files/modelos\\_credito.pdf](http://deltaamika.com.br/pdf_files/modelos_credito.pdf)> . Acessado em: 26 fev 2016.

LEITE, L. L. **Factoring no Brasil.** 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis, Vozes, 2007.

PODVIEZKO, A.; PODVEZKO, V. **Absolute and Relative Evaluation of Socio-Economic Objects Based on Multiple Criteria Decision Making Methods.** Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics, v. 25, n. 5, p. 522–529, 2014.

PORTAL DO FOMENTO. **Glossário** – Disponível em  
<<http://www.portaldofomento.com.br/portaldofactoring/glossario.php?letra=A>>  
Acessado em 19 fev 2016.

RIZZARDO, Arnaldo. **Factoring**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1997.

ROTTA, B. L.; LIMA, J. F. **O perfil das empresas de factoring na cidade de Toledo (PR)**. Revista Ciências Empresariais da UNIPAR, Umuarama, v. 7, n. 2, p. 185-194, jul./dez. 2006.

SA-SILVA, J. ALMEIDA, C. GUINDANI, J. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista Brasileira de História & Ciências Sociais. Ano I, número I, 2009. Disponível em <[http://www.unisc.br/portal/upload/com\\_arquivo/pesquisa\\_documental\\_pistas\\_teoricas\\_e\\_metodologicas.pdf](http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_documental_pistas_teoricas_e_metodologicas.pdf)> Acessado em 01 03 2016.

SINFAC-SP – SINDICATO DAS SOCIEDADES DE FOMENTO MERCANTIL **FACTORING DO ESTADO DE SÃO PAULO. O que é factoring?** Disponível em <[http://www.sinfac-sp.com.br/v2/content.php?id\\_page=27](http://www.sinfac-sp.com.br/v2/content.php?id_page=27)> Acessado em 20 fev 2016.

STABILE, H. *Factoring: um estudo desse mecanismo de apoio às pequenas e médias empresas*. **Caderno de Administração – UEM**, v. 20, n. 2 (2012).

ZOPOUNIDIS, C.; DOUMPOS, M. **A Multicriteria Decision Aid Methodology for Sorting Decision Problems : The Case of Financial Distress**. Computational Economics. n. 4, p. 197–218, 1999.

ZOPOUNIDIS, C.; DOUMPOS, M. **Multicriteria classification and sorting methods : A literature review**. European Journal of Operational Research, v. 138, p. 229–246, 2002.

ZOPOUNIDIS, C.; GALARIOTIS, E.; DOUMPOS, M.; SARRI, S. **Multiple criteria decision aiding for finance : An updated bibliographic survey**. European Journal of Operational Research, v. 247, n. 2, p. 339–348, 2015. Elsevier Ltd.