



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

FRANCISCO JOSÉ SOUZA BEZERRA

AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE *FACTORING*
SINDICALIZADAS NO CEARÁ

FORTALEZA – CEARÁ
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FRANCISCO JOSÉ SOUZA BEZERRA

**AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE FACTORING
SINDICALIZADAS NO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Controladoria.

**Orientador: Prof.^a Dr.^a Sandra
Maria dos Santos**

FORTALEZA – CEARÁ

2008

B469e

Bezerra, Francisco José Souza

As estratégias das empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará/ Francisco José Souza Bezerra. Fortaleza: UFC/FEAAC,2008. 99p.

Dissertação(Mestrado)-Universidade Federal do Ceará.

1.*Factoring*. 2.Estratégia. 3. Empresas– Clientes. I.Título.

CDD: 658.1526

FRANCISCO JOSÉ SOUZA BEZERRA

**AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS DE FACTORING
SINDICALIZADAS NO CEARÁ**

Dissertação submetida à Coordenação do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Controladoria.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Sandra Maria Santos (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Dr. Francisco de Assis Soares
Universidade Federal do Ceará - UFC

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

Dedico este trabalho
À Neiva, Beatriz e Lívia

AGRADECIMENTOS

- Em primeiro lugar, quero agradecer, com muita humildade, a Deus.
- À Neiva, Beatriz e Lívia, que compreenderam minha ausência neste período, e que no momento mais difícil de minha vida tiveram paciência, apoiando todas as minhas decisões, fossem elas certas ou erradas.
- À Dona Milcar, Ricardo, Sandro e Marcela, respectivamente, minha mãe e meus irmãos, que sempre me apoiaram.
- À Professora Doutora Sandra Maria dos Santos pela orientação, apoio, confiança, e por desfrutar de seus ensinamentos e brilhantismo.
- Agradeço também aos demais professores e funcionários da UFC, pela indispensável ajuda, em especial aos do Mestrado Profissional em Controladoria.
- Aos colegas da turma MPC - 2006, que compartilharam comigo este momento. Em especial aos amigos: Marcos Aurélio, Alessandra Varela, Gledson, Neurisangelo, Tatiana e Fernando Barros,
- Aos amigos: Fernando Prado, Brígida Quezado, Maurício e Marley, que foram importantes na conclusão do curso.
- Aos meus componentes familiares, que compreenderam o afastamento necessário a este trabalho e a importância da realização deste em minha trajetória
- Ao SINFAC – CE/PI/MA
- A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.
- Agradeço, por fim, de forma muito especial, a Neiva, pela paciência, carinho, força e compreensão, sem o que, certamente, este curso de mestrado e este trabalho não teriam acontecido. Qualquer tentativa de verbalizar minha gratidão e o meu reconhecimento seria em vão.

“De erro em erro se descobre toda a verdade”

Sigmund Freud

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar as estratégias utilizadas nas empresas de *factoring* sindicalizadas no Estado do Ceará. Por ser um setor em expansão no mercado brasileiro, com trinta anos de atuação, contribui para o crescimento das pequenas e médias empresas, visto que, como estas empresas não possuem facilidades junto às instituições financeiras para financiar suas atividades, as empresas de *factoring* fornecem o suporte financeiro e gerenciam seus ativos, fazendo com que os sócios e os gestores dessas focalizem seu tempo apenas para o seu crescimento. Trata-se de um trabalho de natureza quantitativa, descritiva, bibliográfica e documental. Nos aspectos metodológicos, utilizou-se a pesquisa de campo através de um questionário aplicado nas empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará. No referencial teórico foram abordadas: estratégia e as tipologias de Porter (1986), Mintzberg (1988) e Miles e Snow (1978). As empresas participantes da pesquisa evidenciaram que as estratégias predominantes são a diferenciação de seus serviços e buscam constantemente inovações em seus serviços para melhorar sua participação no mercado de *factoring*, independentemente do porte dessas empresas.

Palavras-chave: *Factoring*. Estratégia. Empresas Clientes.

ABSTRACT

This research is about identifying strategies that factoring enterprises in Ceará use. As it is a sector in expansion within the Brazilian market, it contributes to the development of small and medium-sized enterprises, since, as they do not have facilities along with financial enterprises to finance their activities, factoring companies provide financial support and manage their activities, so that their partners and managers focus their time only on growth. The study has a quantitative, descriptive, bibliographic, and documental nature. Methodology uses field research by means of a survey administered within enterprises of factoring in Ceará. As theoretical base, the study is supported by Porter (1986), Mintzberg (1988) and Miles & Snow (1978) strategies and typologies. Companies in the research evidenced that main strategies are differentiation of services and innovation to improve their participation within factoring market, no matter company's size.

KeyWords: Factoring; Strategy; Companies; Customers.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre Banco x <i>Factoring</i>	26
Quadro 2 – Modalidades operacionais do <i>factoring</i>	36
Quadro 3 – Caracterização da tipologia de Miles e Snow.....	53
Quadro 4 – Síntese dos procedimentos metodológicos	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxo operacional de uma operação de <i>factoring</i> convencional.....	37
Figura 2– Fluxo operacional de uma operação de <i>factoring trustee</i>	38
Figura 3 – Fluxo operacional de uma operação de <i>factoring</i> internacional (exportação).....	39
Figura 4 – Fluxo operacional de uma operação de <i>factoring</i> internacional (importação).....	40
Figura 5 – Fluxo operacional de uma operação de <i>factoring maturity</i>	41
Figura 6 – Fluxo operacional de uma operação de <i>factoring</i> matéria-prima.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Para Manter ou Elevar sua Participação no Mercado.....	70
Tabela 2 – Estratégias que se Identificam com a sua Empresa.....	74
Tabela 3 – Grau de importância da Estratégia que se Identificam com a Empresa...	75
Tabela 4 – Proposições da Tipologia de Porter (1986).....	77
Tabela 5 – Proposições da Tipologia de Miles e Snow (1978).....	79
Tabela 6 – Proposições da Tipologia de Mintzberg (1988).....	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Porte da Empresa pela Quantidade de Empregados.....	64
Gráfico 2 – Porte da Empresa pelo Faturamento Anual.....	65
Gráfico 3 - Nível de Escolaridade do Gestor da Empresa.....	66
Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa.....	67
Gráfico 5 – Tempo de atuação da empresa no mercado.....	67
Gráfico 6 - Modalidades de <i>Factoring</i> Praticadas no Ceará.....	69
Gráfico 7 – Postura da empresa no mercado.....	70
Gráfico 8 – Serviços em Comparação a Concorrência.....	71
Gráfico 9 – Razão da Migração de Clientes para Concorrentes.....	72
Gráfico 10 – Itens Presentes na Rivalidade com os Concorrentes.....	72
Gráfico 11 – Principal Vantagem Competitiva em Relação aos Concorrentes.....	73

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE GRÁFICOS.....	13
SUMÁRIO.....	14
1. INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Justificativa.....	16
1.2. Pressupostos.....	21
1.3. Objetivos.....	21
1.3.1. Objetivo geral.....	21
1.3.2. Objetivos específicos.....	21
1.4. Aspectos metodológicos.....	22
1.5. Estrutura da dissertação.....	23
2. <i>FACTORING</i>	24
2.1. <i>Factoring</i> : conceitos.....	24
2.2. Contextualização histórica sobre <i>Factoring</i>	27
2.2.1. Origem do <i>factoring</i>	27
2.2.2. Concepção pré moderna no <i>factoring</i> no mundo – relação entre Estados Unidos e Europa	29
2.2.3. Concepção moderna do <i>factoring</i>	31
2.3. Mercado de <i>factoring</i> no Brasil.....	33
2.4. Modalidades de <i>factoring</i> no Brasil.....	34
2.5. Mercado de <i>factoring</i> no Ceará.....	42
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	45
3.1. Estratégias – enfoque conceitual.....	45
3.2. Tipologias de estratégias.....	49
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	60
4.1. Tipologia da pesquisa.....	60
4.2. População e amostra.....	61

4.3. Coleta de dados.....	62
4.4. Tratamento dos dados.....	63
4.5. Síntese dos procedimentos metodológicos.....	63
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	64
5.1. Caracterização das empresas de <i>factoring</i> sindicalizadas no Ceará.....	64
5.1.1. Tamanho das empresas de <i>factoring</i> sindicalizadas no Ceará.....	64
5.1.2. Qualificação dos gestores nas empresas de <i>factoring</i> sindicalizadas no Ceará	65
5.1.3. Gestão e sobrevivência nas empresas de <i>factoring</i> sindicalizadas no Ceará.....	66
5.2. Estratégias das empresas de <i>factoring</i> sindicalizadas no Ceará.....	68
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICES.....	89
ANEXOS.....	96

1 INTRODUÇÃO

1.1 Justificativa

A estabilidade econômica está dando fôlego para que os empreendimentos ultrapassem a barreira dos primeiros anos. Conforme dados do SEBRAE e do Vox Populi (2007) as pequenas e médias estão sobrevivendo por mais tempo no Brasil.

De acordo com essa mesma investigação, no Brasil, a taxa de sobrevivência está perto de 78%, na região Nordeste, 81,1% e no Estado do Ceará 78%, significando dizer que de cada 100 companhias de pequeno porte surgidas no País entre 2003 e 2005, apenas 22 fecharam as portas após dois anos de atividade. Há cinco anos, esse indicador—conhecido como taxa de mortalidade das empresas—era de 49,4%, para o Brasil, 46,7% no Nordeste e 47,3% no Ceará, de acordo com o estudo, que analisou 14.181 empresas ativas e extintas de todo o País.

Para auxiliar tais empresas e ensejar soluções financeiras diante das dificuldades desse cenário, surgem as empresas de *factoring*. Conforme ANFAC (2007), *factoring* é uma atividade comercial, mista e atípica, em que se faz a prestação de serviços de forma cumulativa e continuada, englobando quaisquer atividades que contribuam para o desenvolvimento da empresa-cliente, para as quais a parceria contratada viabiliza alavancagem das atividades-fim, satisfazendo às necessidades da administração.

A atividade de fomento mercantil é atraente para as pequenas e médias empresas, porque oferece uma variedade de serviços, como assessoria na gestão creditícia, além de proporcionar melhor fluxo de caixa, pagando à vista o que foi vendido a prazo.

A ANFAC (2007) cita que uma empresa de *factoring* é parceira da empresa-cliente, não apenas por prover recursos, com a compra de créditos e administração financeira, mas também permite melhor gestão empresarial, com a redução de custos,

aumento da produção, novos produtos e mercados, pois, mesmo com custo operacional elevado, as empresas clientes encontram no *factoring* uma oportunidade de melhorar seu fluxo de caixa sem se endividar.

De acordo com a ANFAC(2007), essa parceria *factoring* e empresa–cliente possibilita o apoio ao empresário na sua gestão, pois a *factoring* passa a administrar contas a receber e a pagar e faz consultoria financeira.

Além disso, contribui para um melhor envolvimento do empresário com as atividades afins de sua empresa, permitindo maior dedicação à produção e venda, o que facilitará na competitividade do seu ramo de negócio, ficando a *factoring* responsável pelas atribuições rotineiras de pagar, receber e prover recursos, uma vez que, pagando à vista o que ele vende a prazo, possibilite a expansão das vendas. Nas negociações com fornecedores, a *factoring* paga à vista as compras das empresas clientes, o que propicia preço melhor e melhora os resultados financeiros dessas organizações.

Para as empresas–clientes, a forma com que as *factoring* analisam suas operações não se limita apenas ao cliente, mas também ao cliente da empresa–cliente, o que facilita o crescimento dessa parceria.

Na negociação com *factoring*, as empresas–clientes transferem os direitos creditórios em troca da antecipação dos valores relativos a estes, de sorte que o endividamento é do sacado, pois estes são os verdadeiros devedores.

Em resumo, pode-se dizer que a finalidade principal da empresa de *factoring* é assessorar a pequena e média firma a solucionar seus problemas do dia–a–dia, possibilitando uma parceria entre as partes, podendo a empresa–cliente transferir suas atribuições administrativas financeiras para empresa de *factoring*, liberando o empresário das atividades mais rotineiras, das quais normalmente ele não tem grande domínio, concentrando os esforços na gestão empresarial: produção, vendas, novos produtos e melhoria da qualidade de seus produtos.

Vale ressaltar que a atividade do *factoring* não está relacionada à atividade financeira. Leite (2004) informa que banco capta dinheiro, empresta dinheiro e necessita da autorização do Banco Central para operacionalizar, enquanto *factoring* por ser uma sociedade mercantil, apenas presta serviços e compra créditos. Sua operacionalização baseia-se pelos princípios do Direito Comercial, garantindo suporte legal e amparo operacional, desde que não confronte os dispositivos da Lei das Instituições Bancárias.

A prestação de serviços vinculada à compra de direitos creditórios e antecipação de recursos é uma característica fundamental do *factoring*, ainda que não-obrigatória.

Conforme ainda Leite (2004), a atividade de *factoring* não é financeira e sim de serviços. Apresentam-se a seguir conceitos que auxiliam na compreensão de *factoring* no âmbito de serviços.

Vale salientar que conforme, Kotler; Hayes e Bloom (2002,p.283), serviço “[...] consiste em uma ação, desempenho ou ato que é essencialmente intangível e não acarreta necessariamente a propriedade do que quer que seja. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.”

Por sua vez, Lovelock e Wright (2002,p.5) dizem que serviço é “[...] um ato ou desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.”

Analisando essas definições, serviços, como produto, pode ser entendido como um ato, atividade, ação, esforço, desempenho ou processo, de natureza predominantemente intangível, que é oferecido à venda, na forma de um pacote de benefícios, sem resultar na propriedade de algo, com o propósito de satisfazer necessidades, e que envolve geralmente algum tipo de interação do prestador de serviço com o cliente. Nesse contexto, as empresas de *factoring* atuam no setor de serviços.

Considerando as dificuldades de capital das pequenas e médias empresas, pois, em virtude da sua situação financeira, têm limitações de acesso às instituições financeiras para obtenção de crédito, em geral, em razão das garantias exigidas, as organizações de *factoring* se constituem como alternativa para as primeiras.

Para Leite(2004), o segmento de *factoring* atende em especial as pequenas e médias empresas uma vez que definidas pela Receita Federal, cujo enquadramento se refere a todas aquelas que faturem anualmente até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) e, como não possuem acesso facilitado junto às instituições financeiras, as empresas de *factoring* vem alavancar seus negócios tendo assim um papel importante na oferta de empregos e geração renda para o País.

De acordo com ANFAC (2007), em pesquisa realizada junto as suas empresas associadas, representativas das cinco regiões geográficas do Brasil, em 2007, as empresas de *factoring* prestaram serviços e atenderam a uma clientela composta de aproximadamente 130 mil pequenas e médias empresas dos mais variados segmentos organizacionais.

Do ponto vista socioeconômico, as empresas filiadas a ANFAC (2007) contribuíram para viabilizar transações econômicas industriais, comerciais e de serviços e, ainda, para sustentar 2,1 milhões de empregos diretos e indiretos.

Em 2007, o giro das carteiras, das filiadas, originou um estoque de direitos creditórios da ordem de R\$ 71,5 bilhões, o que representa um acréscimo de 18,48%, sobre o ano de 2006, que fechou com a cifra de R\$ 60,35 bilhões. Para o ano de 2008, espera-se um crescimento em sua carteira em torno de 20%. Caso tal ocorra, ficará acima tanto da inflação como das taxas de juros oficiais (SELIC) praticadas no Brasil.(ANFAC, 2007)

Esse dinamismo faz aumentar a concorrência nesse setor, o que conduz as empresas de *factoring* a atuar de modo mais agressivo, buscando opções para permanecer ou ampliar sua atuação no mercado.

O crescimento desse setor reforça o fato, quando se tem um crescimento no período de janeiro a dezembro de 2007 de 18% das empresas de *factoring* no Brasil. No Ceará, em particular, segundo SINFAC, o crescimento no mesmo período foi de aproximadamente 15%.

A atividade de *factoring* no Ceará passou por mutações, pois, nos últimos cinco anos é crescente o número de grupos empresariais que constituem instituições desse segmento, elevando a concorrência interna. Mesmo o Estado sendo um dos mais pobres do Brasil, as empresas de *factoring* cearenses possuem um potencial humano elevado em face dos diversos cursos promovidos pelo SINFAC e em decorrência do profissionalismo requerido pelo setor.

Além da concorrência das empresas entre si, ainda existem as instituições financeiras que tentam viabilizar suas operações para tentar reduzir a participação das *factoring* no mercado. Um dos fatores que contribuem para a continuidade cada vez mais constante de operações de *factoring* é a agilidade, haja vista o fato de que, enquanto as instituições financeiras processam suas operações sempre no final do expediente, uma empresa de *factoring* consegue realizar a mesma operação no momento da entrega dos direitos creditórios.

Por ser um setor em crescimento, a quase inexistência de trabalhos científicos nessa área foi um dos motivos que levou o pesquisador a tentar elaborar uma pesquisa que colaborasse para o desenvolvimento e o crescimento da atividade no Ceará, aumentando, por oportuno, a pouca literatura pertinente.

Com efeito, considera-se este trabalho de pesquisa relevante e oportuno, por tratar-se de um tema ligado a um nicho do mercado, de grande importância para o cenário econômico brasileiro, que, mesmo sem uma lei específica para operacionalização, possui amparo legal. Em muitos casos, as pequenas e médias empresas não possuem acesso a instituições financeiras e encontram no *factoring* uma forma de realizar seus direitos creditórios.

Em razão, pois, deste fato, a questão-chave direcionada dessa pesquisa é de: **que estratégias as empresas de *factoring* sindicalizadas se utilizam para manter ou aumentar sua participação no mercado do Estado do Ceará?**

1.2 Pressupostos

- As organizações de *factoring* sindicalizadas que atuam no mercado do Estado do Ceará fazem uso de estratégias da diferenciação de seus serviços e buscam constantemente inovações em seus serviços para melhorar sua participação no mercado próprio.
- As empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará diferenciam suas estratégias pelo tamanho do faturamento.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias utilizadas pelas empresas de *factoring* sindicalizadas que atuam no Ceará.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as estratégias das empresas de *factoring* sindicalizadas que atuam no Ceará; e
- b) verificar os diferentes serviços oferecidos pelas organizações de *factoring* sindicalizadas no Ceará.

1.4 Aspectos metodológicos

Os aspectos metodológicos deste ensaio estão discutidos de maneira mais detalhada na seção quatro.

Quanto à tipologia da pesquisa, trata-se de um trabalho de natureza descritiva e quantitativa. Quanto aos procedimentos, é um levantamento ou *survey*, pesquisa bibliográfica (livros, revistas, Internet, dissertações, teses etc) e documental (legislação, informativos etc).

A coleta compreendeu uma fase de obtenção de indicadores secundários (obtidos pela pesquisa bibliográfica) e a segunda fase relativa à pesquisa de campo. Nesse período, foi feito o levantamento das empresas sindicalizadas no Ceará (população), que totalizaram trinta e cinco. Destas, vinte e três aceitaram participar da pesquisa.

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário composto de perguntas abertas e fechadas. Fez-se uso também em algumas questões de escala de Likert. O questionário foi enviado aos gestores dessas empresas, sendo que, em algumas delas (oito) o próprio pesquisador entrevistou os gestores.

O tratamento das informações obtidas na pesquisa de campo foi feito com o emprego do *software Statistical Package for the Social Science – SPSS*.

1.5 Estrutura da dissertação

O presente estudo está dividido em seis seções, sendo a primeira referente à introdução do trabalho, iniciando com a caracterização do tema escolhido, justificativa, problema, pressupostos, objetivo geral e específicos.

Na segunda seção, descreve-se a atividade de *factoring*, com ênfase na origem histórica, *factoring* nos Estados Unidos e Europa (principais mercados), o mercado brasileiro e cearense, destacando as principais modalidades praticadas no Brasil.

Na terceira, é feita a revisão de literatura sobre a estratégia, tipologias da estratégia e a estratégia competitiva, onde foram apresentados os principais conceitos e abordagens teóricas.

Na quarta, trata-se da metodologia, sendo explicados os procedimentos adotados no decorrer desta investigação: tipologia, coleta e tratamento dos dados.

Na quinta seção, tem-se a análise dos resultados da pesquisa, com base na busca de campo realizada junto às empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará.

Finalizando, então as principais conclusões do experimento, relacionadas a sua elaboração, ao atingimento dos objetivos propostos e às recomendações para trabalhos futuros, o que é observado na última seção.

2 FACTORING

Nesse segmento, descreve-se a cerca da atividade de *factoring*, fazendo uma contextualização histórica, suas concepções pré-moderna e moderna. Além disso, é procedida a uma abordagem sobre esse mercado específico no Brasil, considerando as principais modalidades praticadas no País. Finaliza-se a seção descrevendo o mercado de *factoring* no Estado do Ceará.

2.1 *Factoring*: conceitos

O termo *factoring*, cujo radical latino vem de *factoris*, significa agir, fazer, desenvolver e fomentar, “*factor* quer dizer aquele que faz alguma coisa, que desenvolve ou fomenta uma atividade”. (LEITE,2004, p.34).

Discorrendo sobre a etimologia da palavra *factoring*¹, Rizzardo (2004, p.19) escreve:

A palavra é inglesa, mas tem sua origem no latim, do verbo *facere* (fazer), de onde é proveniente o substantivo *factor* (caso nominativo), *factoris* (caso genitivo), com o significado de aquele que faz, e que para os romanos representava um agente comercial, ou intermediário de comerciante nas trocas de produtos em locais afastados e distantes.

O *factoring* não realiza operações bancárias (empréstimos, desconto de duplicatas, captação de recursos etc.), pois se estabelece como:

A prestação contínua de serviços de alavancagem mercadológica, de avaliação de fornecedores, clientes e sacados, de acompanhamento de contas a receber e de outros serviços, conjugada com a aquisição de créditos de empresas resultantes de suas vendas mercantis ou de prestação de serviços, realizadas a prazo.(LEITE, 2004, p.36).

Nessa seara, é oportuna a lição de Donini (2002, p.729) quando ressalta que:

¹ Trazida ao Direito brasileiro, foi sugerida a denominação faturização, pelo professor Fábio Konder Comparato (*apud* RIZZARDO 2004), termo que não foi bem aceito pela ANFAC

Matrimoniar (cumulação ou conjugação) a cessão de crédito à prática de prestação de serviços é limitar a função desempenhada pelo *factor*, que envolve, além da cessão de crédito, antecipação de recursos não financeiros, prestação de serviços diferenciados e convencionais etc., conjugados ou separadamente.

Sendo assim, trata-se de uma antecipação de receita, na qual, pela venda de recebíveis, duplicatas ou títulos de crédito, outros, a empresa recebe à vista sua venda a prazo. Para empresas-clientes com problema cadastral no SERASA ou SPC, este tipo de operação passa a ter maior importância, dado que a empresa de *factoring* tem maior preocupação na qualidade do título que está comprando (sacado) do que na empresa que está vendendo o título (sacador).

Leite (2004) argumenta que o custo da operação de *factoring* tende a ser maior do que de uma operação de crédito em uma instituição financeira, pelo fato de que, na operação de *factoring*, o risco do recebimento é transferido das mãos da empresa-cliente para a empresa de *factoring*, obedecendo à lei de mercado, pois quanto maior o risco da operação, maior será o custo.

Consoante leciona Rizzardo (2004), *factoring* é uma relação jurídica entre duas empresas em que uma negocia com a outra seus créditos futuros, recebendo valor do crédito descontada uma remuneração pela transação.

Por sua vez, Venosa (2003) define a idéia como uma transação jurídica entre uma empresa de *factoring* e uma empresa-cliente, em que a primeira adianta os créditos à segunda, ficando responsável pela cobrança e ainda assume o risco de possível insolvência dos respectivos devedores.

Na perspectiva de Gomes (2001, p.468), “*factoring* é o contrato por via do qual uma das partes cede a terceiro (o *factor*) créditos provenientes de vendas mercantis, assumindo o cessionário o risco de não recebê-los contra o pagamento de determinada comissão a que o cedente se obriga”.

Pode-se dizer que *factoring* é um negócio jurídico não financeiro pelo qual uma empresa do setor adquire, mediante uma cessão de crédito, os direitos creditórios

representativos das vendas mercantis da empresa–cliente, recebendo por isso uma remuneração chamada de fator de compra, que incorpora todos os custos incorridos pela empresa de *factoring*, incluindo suas despesas operacionais, impostos, custos de oportunidade do capital investido e margem de lucro esperada. A empresa de *factoring* se responsabiliza pela cobrança desses direitos creditórios, além da prestação de serviços nas áreas administrativa e financeira e, em alguns casos, fazendo adiantamento de recursos à organização.

As empresas pioneiras de *factoring* tiveram dificuldades para demonstrar à sociedade e ao governo que não se tratava de instituições financeiras ou de agiotas. O quadro 1 estabelece o comparativo entre as atividades de um banco e as empresas de *factoring*:

	BANCO	FACTORING
NATUREZA	É intermediário de crédito. De um lado, ele é devedor pela aplicação feita pelos investidores (depositantes). É uma exigibilidade. Uma operação passiva é tomador de recursos. De outro lado, ele é credor pela aplicação dos recursos captados. É uma operação ativa. Pratica uma operação de crédito – mútuo.	O <i>factoring</i> é uma operação dicotômica : prestação de serviços mais compra de créditos mercantes. Na parte relativa à compra de crédito não existe uma operação de crédito. Trata-se de venda, à vista, de um bem móvel (papel de crédito comercial) e de uma compra, à vista, em dinheiro, desse bem móvel (recebível mercantil). Não é mútuo.
ORIGEM DOS RECURSOS	Capta recursos de terceiros no mercado e empresta. Faz intermediação de recursos de terceiros, da poupança popular.	Não capta recursos. Presta serviços e compra de créditos (direitos). Opera com recursos não captados do público. Não coloca em risco a poupança popular.
REMUNERAÇÃO	Em suas operações, remunera-se com a cobrança de juros (remuneração pelo uso do dinheiro durante determinado prazo).	Sua remuneração não tem a natureza nem de juros nem de desconto. É uma venda e uma compra de bens móveis (papéis de crédito comerciais) que se opera por intermédio de um preço.
RETORNO	<i>Spread</i> – diferença entre o custo de captação e o dos recursos coletados no mercado.	Fator- precificação da compra de créditos. Compõe-se de: <ul style="list-style-type: none"> • Custo de oportunidade dos recursos; • Custos operacionais; • Tributos; Expectativa de lucro e de risco.
TRIBUTAÇÃO	IOF – Federal. IR. Demais contribuições	ISS – Municipal – sobre a comissão cobrada pela prestação dos serviços. IR. Demais Contribuições. IOF – objeto da Adin 1.763/98, argüida sua inconstitucionalidade no STF.

Quadro 1 – Comparativo entre Banco e *Factoring*.

Fonte: Adaptado de Leite (2004, p. 56-58.)

O quadro 1 evidencia que *factoring* não é banco nem instituição financeira. A *factoring* presta serviços e compra créditos. O banco capta recursos no mercado, empresta dinheiro com juros, faz crédito direto ao consumidor ou crédito pessoal, administra consórcios e necessita de autorização do Banco Central para funcionar.

Embora lhes sejam assegurados os mesmos limites de crédito bancário autorizados pelo sistema financeiro, é expressamente vedado à empresa de *factoring*, e a qualquer outra que não esteja autorizada a funcionar pelo BACEN, exercer atividades ou praticar operações destinadas por lei a bancos e congêneres, inclusive intermediar títulos públicos ou privados, e captar recursos de terceiros no mercado, que se constitui ilícito administrativo (lei nº 4.595, de 31/12/1964) e criminal (lei nº 7.492, de 16/06/86).

O *factoring* tem atividades definidas, diferenciadas do sistema bancário, pelas características de suas atividades e pela natureza dos serviços prestados. Entre os serviços que devem ser prestados pela empresa de *factoring*, estão a consultoria administrativa/financeira, com análise de riscos, cobrança de títulos de vendas e compra de ativos, oferecendo pagamento imediato. O *factoring* complementa a ação dos bancos e demais instituições financeiras, autorizadas a operar pelo Banco Central. As atividades de ambos são específicas, diferenciadas e não competitivas.

2.2 Contextualização histórica do *Factoring*

2.2.1 Origem do *Factoring*

Desde o início da humanidade existe o comércio. Segundo os registros históricos (do “Código de Hamurabi”, o qual consistia em um bloco de pedra onde estavam gravadas as normas e procedimentos que regulamentavam o comércio naquela época), as origens dos bancos e de outras atividades comerciais relacionadas com o crédito, inclusive o *factoring*, datam de épocas remotas. A troca (venda) de mercadorias ou ativos com a finalidade de obter os recursos necessários para o comerciante trocar ou girar os seus negócios é tão velha quanto o comércio em si.

Há notícias de que os fenícios, em torno do século VIII a.C., estabeleceram em Ulissipona uma *factoria* – um centro comercial. Já os romanos organizaram sua economia explorando as possibilidades comerciais das várias regiões subjugadas, estabelecendo, em pontos estratégicos do seu vasto território, a figura do *factor* – agente – via de regra, um comerciante próspero e conhecido de determinada região que se encarregava de promover o comércio local, de prestar informações creditícias sobre outros comerciantes, receber e armazenar mercadorias provenientes de outras praças e fazer a cobrança, pela qual recebia em pagamento uma remuneração. Era um autêntico consultor de negócios. O uso milenar das funções de uma *factor* por comerciantes era feito com a finalidade de facilitar e garantir bons negócios. Ao longo do tempo, os *factors* continuaram a exercer suas funções. (LEITE,2004,p.34)

Com a era dos grandes descobrimentos, os países descobridores passaram a liderar o comércio internacional. Portugal era um deles, e eles estabeleceram, 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.

Esse sistema apresentava características especiais nos Estados Unidos, ainda colônia inglesa, onde os *factors* não apenas administravam os estoques de produtos para seus proprietários na Europa e os vendiam, mas, também, garantiam o pagamento como agentes *del credere*. Com o tempo, os *factors* prosperaram, passaram a pagar à vista aos seus fornecedores o valor das vendas por estes efetuadas, antes mesmo de os compradores fazê-lo. O *factor*, a par dos serviços prestados, substitui o comprador, pagando à vista ao fornecedor, melhorando o padrão de crédito e efetuando a cobrança junto ao comprador final daquela mercadoria. Os fornecedores ou vendedores daquelas mercadorias passaram a desfrutar de uma situação confortável pela ação dos seus agentes, profundos conhecedores dos comerciantes locais e de toda a sua tradição creditícia, e não admitiam mais perder os benefícios do serviço prestado pelo agente. (LEITE,2004,p.34-35)

Conforme Lucca (1990, p.121), na época dos países descobridores, o *factor* “se encarregava da venda das mercadorias produzidas na metrópole, transportando-as até as colônias compradoras, aonde outros *factors* iriam se encarregar da distribuição e posterior revenda”. Pode-se dizer que o *factoring* existe desde o início do comércio, mas, com o tempo, passou por mudanças, algumas das quais destacadas no tópico que se refere à concepção pré-moderna do *factoring*.

2.2.2 Concepção pré-moderna do *factoring* - relação entre Estados Unidos e Europa

Nos Estados Unidos, o *factoring* surgiu com a fundação das primeiras colônias, por volta de 1600, com a notável influência da Metrópole inglesa, conforme exemplifica Donini (2002b, p.14):

Durante os séculos XVII e XVIII, o *factoring* adquiriu grande importância na América anglo-saxônica, onde os *factors* representavam e trabalhavam para interesses britânicos, recebendo e distribuindo as mercadorias importadas, efetuando a cobrança das mesmas e ainda efetuando antecipação ou adiantamentos aos exportadores ingleses.

Assim, os representantes dos exportadores ingleses na América custodiavam as mercadorias à venda em seus estabelecimentos comerciais, recebendo em troca uma comissão e prestando contas das vendas aos proprietários das mercadorias.

Havia também a intermediação das transações comerciais entre a Colônia e a Metrópole, garantindo os *factors* a compra dos produtos, antes mesmo de serem vendidos,

Os *factors*, ótimos conhecedores dos mercados locais, fizeram-se intermediários nas transações comerciais entre as regiões economicamente mais desenvolvidas e aquelas mais atrasadas, assumindo um papel essencial na venda dos produtos das indústrias têxteis e manufatureiras procedentes da Europa. A importância do comércio desses produtos exportados da Inglaterra para a América era tal que propositadamente passaram a ser adotados os termos *cotton-factor* e *textile-factor*. (LEITE, 2004, p.309)

Com a independência dos EEUU, a atividade do *factor* teve de ser ampliada em virtude das medidas protecionistas impostas pelo novo governo americano em favor da indústria local, causando considerável diminuição nas importações européias, fazendo com que os *factors* procurassem oferecer novos serviços à indústria estadunidense.

Relata Leite (2004) o fato de que, em 1808, surgiu nos Estados Unidos a primeira sociedade de *factoring*, tornando a atividade cada vez mais complexa. Até o final do século XIX, o *factoring* restringiu-se ao solo daquele país.

Com a falta de uma legislação específica sobre a cessão de crédito, as empresas de *factoring* dos Estados Unidos experimentou dificuldades para prosperar, pois tiveram que adotar um princípio do Direito Romano, que não permitia a cessão de crédito.

Em sua obra, Leite (2004), acentua que, apesar da suspensão do *factoring* pelo mundo, exceto Estados Unidos, foi na Inglaterra que ocorreu a inserção legal das suas operações, tendo como destaque o reconhecimento legislativo entre 1823 e 1889, com promulgações de leis, fato esse que fez com que as unidades federativas dos Estados Unidos tentassem legislar sobre o mesmo tema.

Como não existia desconto bancário no sistema financeiro ianque, a expansão do *factoring* no País foi inevitável, pois, o papel, tanto do desconto bancário como do *factoring*, coincidem no tocante às necessidades de capital de giro da empresa, segundo lembra Lucca (1990, p.123).

Assim, de acordo com Leite (2004, p.312), “no direito americano, [...] vige o princípio segundo o qual o crédito pode ser transferido não só sem a participação do devedor, mas também sem o conhecimento da cessão havida”.

Leite (2004) assevera que o surgimento do *factoring* na Europa ocorreu em 1823, quando, pela primeira vez, foi objeto de atenção legislativa na Inglaterra. Embora tenha sido o berço do *factoring* moderno, no entanto, tal instituto caiu no esquecimento no século XIX, restringindo-se exclusivamente aos Estados Unidos até o ano de 1960.

Assim, a atividade do *factoring* retornou à Inglaterra, com as mesmas bases jurídicas do *factoring* ianque, sendo os direitos creditórios adquiridos *pro soluto*, ou seja, o *factoring* compra os direitos creditórios e a empresa–cliente não possui qualquer responsabilidade pela insolvência desses direitos.

Na França, o *factoring* não foi bem recebido, sendo alvo de críticas inclusive pela denominação no vernáculo inglês. Por tal razão, foi adotado o termo *affacturage* para designar tal instituto, visando à preservação da língua francesa.

2.2.3 Concepção moderna do *factoring*

Em 1911, no Estado de Nova Iorque, o *factoring* foi objeto da sua primeira intervenção legislativa, com a promulgação de uma lei que reconhecia ao *factor* garantias sobre bens na posse do devedor, sendo obrigado, no entanto, a fazer ampla publicidade da transferência dos direitos. Com o tempo, outros estados juntaram-se a Nova Iorque, após 1911, com grande destaque para o ano de 1931, quando o reconhecimento formal do *factor*, além de suprir as necessidades financeiras das empresas–clientes, auxiliava na venda de produtos e ainda possuía a garantia de negócio fechado sem qualquer prejuízo (LEITE, 2004).

Mencionado autor, também, destaca a criação de cerca de vinte e um *Factors Lien Statutes*, alvo de várias modificações, ocasionando divergências entre elas. Em 1940, foi dado início à redação do *Uniform Commercial Code*, pela *National Conference of Commissioners on Uniform State Laws*, juntamente com a *American Law Institute*.

Sobre esse tema, ensina Rizzardo (2004,p.27):

No plano legislativo, o *Uniform Commercial Code*, de 1954, adotado primeiramente pelo Estado da Pensilvânia, e depois aos poucos, pelos demais Estados, com exceção da Louisiana, contém normas, especialmente no art. 9.º, cujos numerosos parágrafos podem ser aplicados ao *factoring*. Dentre as várias disposições, destaca-se a que proíbe a inacessibilidade do crédito.

Assim, o *Uniform Commercial Code* propiciou a modernização do Direito Comercial dos EEUU, disciplinando não somente a atividade do *factor* mas também solucionando antigas contradições e interpretações dos *Factors Lien Statutes*.

De acordo, também, com Leite (2004), em 1964, foi autorizada a constituição da *Société Française de Factoring*, consolidando a prática do *factoring* na França. Em 1967, no entanto, a Comissão de Gilet – criada para a reforma do sistema financeiro francês – em seu relatório afirmou que o *factoring* oferecia um custo elevado em comparação ao desconto e solicitou a revogação da atividade de *factoring* no País.

Na Alemanha, a idéia encontrou alguns obstáculos jurídicos à sua implantação, pois, nesse país, a cessão de crédito é regida pelo Direito Civil, dificultando a sua aplicação nas vendas mercantis.

Consoante, ainda, Leite (2004, p.327), a Bélgica foi o único país onde existiu uma lei específica de *factoring*. Um diferencial em sua operacionalização era que apenas banco ou instituição de crédito reconhecida pelo governo poderia atuar nesse mercado, diferentemente do que ocorre no Brasil.

Nos países escandinavos – Suécia, Noruega, Islândia e Dinamarca – o *factoring* experimentou rápido crescimento, estando largamente difundido, tanto nas modalidades domésticas quanto nas internacionais.

O *factoring* surgiu na Itália trazido pelos estadunidenses, em 1960, sendo constituída, três anos mais tarde, a International Factors Itália – SPA. De acordo com Donini (2002.b, p.148), na Itália,

O contrato de *factoring* é um contrato atípico (isto é, não encontra uma previsão específica no Código Civil), todavia, nem por isso não é merecedor de tutela jurídica. Ademais o contrato de *factoring* é contemplado por lei, isto é, a Lei 21 de fevereiro 1991, n.º 52, a qual, apesar de não usar a específica denominação de *factoring* (de fato se denomina: 'Disciplina da cessão dos créditos de empresa') não tem alguma dúvida que ela se refere à tal figura.

Na Itália a atividade do *factoring* exige outros requisitos, pressupondo uma atividade complexa e múltipla, que deve ser destinada ao mercado, enquadrando-se na categoria de empresa de serviços. Além do papel convencional, a gestão das pequenas e médias empresas clientes de *factoring* precisam ser acompanhadas de forma profissional pela empresa de *factoring* (LEITE, 2004).

Por fim, cumpre citar os demais países europeus que praticam o *factoring*, como a Áustria, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, Finlândia, Grécia, Holanda, Hungria, Irlanda, Polônia, Portugal, Romênia, Rússia e Turquia, favorecendo assim o desenvolvimento de vários setores, que não ficam da dependência apenas de instituições financeiras.

2.3 Mercado de *factoring* no Brasil

A Atividade de *factoring* teve propagação no Brasil a partir de 1982, contando já com a fundação da Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil – *Factoring* (ANFAC), que iniciou suas atividades de forma a divulgar os seus objetivos e vantagens para as pequenas e médias empresas.

Em sua cartilha do *factoring*, a ANFAC(2007) informa que, mesmo com quase trinta anos de atividades no Brasil, o *factoring* ainda não tem regulamentação específica, porquanto seus fundamentos são regidos, basicamente, pelos princípios do Direito Comercial, garantindo suporte legal e amparo operacional, desde que não confronte os dispositivos da Lei das Instituições Bancárias. A atividade tem sua permissão pela falta de proibição, culmina legitimadora para qualquer tipo de negociação ou prestação de serviços no *factoring*.

Buscando equacionar, de forma definitiva, a lacuna legal ora vigente, encontra-se em tramitação, no Senado Federal, Projeto de Lei nº 13/2007, tendo por escopo combater a marginalidade existente no setor de *factoring*, fator responsável por uma imagem negativa desta atividade. O ponto principal do projeto é que, com uma legislação específica, será possível coibir a atuação daqueles que se vestem de *factoring*, sem sê-lo, somente para encobrir negócios obscuros, prejudicando a imagem da atividade no País.

A ANFAC (2007) possui o seu Código de Ética, Disciplina e Auto-Regulamentação, que é a sistematização de todos os procedimentos, normas, contratos e práticas que caracterizam marcadamente o *factoring*. Com a ausência de uma legislação específica, todas essas condições norteiam as empresas de *factoring*, dando tranquilidade e estabelecendo doutrinas, que, quando seguidas, auxiliam na administração de seus resultados.

A ANFAC (2007) traz em sua cartilha, descrita em seu sítio da Internet, o detalhamento do balizamento legal, operacional e fiscal do *factoring* no Brasil, deixando claro que as empresas de *factoring* possuem amparo legal para operacionalizar no mercado brasileiro (ANEXO A). Têm destaque a: Resolução - 2.144 de 22.02.1995, do Conselho Monetário Nacional; a Circular - 2715 de 28.08.1996, do Banco Central do Brasil; COAF Lei 9613 de 03.03.1998 – a Resolução nº 13, de 30.09.2005 e a Resolução nº 16 de 28.03.2007 e Cessão de Créditos (Arts. 286 ao 298 do Código Civil).

No Brasil, as empresas de *factoring*, que integram o sistema ANFAC/FEBRAFAC, são sociedades mercantis, legalmente constituídas e estabelecidas, que seguem normas e procedimentos sistematizados emanados do Código de Ética, Disciplina e Auto-Regulação, código esse elaborado pela referida Associação.

Conforme dados da ANFAC(2007), constatou-se que as empresas de *factorins* filiadas possuem cerca de 130.000 empresas–clientes e o setor que mais utiliza o fomento mercantil é a indústria metalúrgica (25%), seguido pelas empresas comerciais (15%), prestadores de serviços (11%), indústria têxtil (8%), química (4%), gráfica (3,5%), sucro alcooleira (1,5%) e empresas de transportes (1%). Os demais clientes, do setor industrial (calçadista, agronegócios, embalagem, moveleira, alimentícia), reúnem os 31 % restantes para compor o quadro das empresas - clientes.

2.4 Modalidades de *Factoring* no Brasil

A ANFAC (2007) entende que, como o *factoring* é uma atividade comercial, em que não há captação de poupança pública, não há necessidade de sujeitar-se aos rígidos controles legais e regulamentares criados pelas autoridades com o fim específico de proteger seus investidores.

Os sócios e acionistas das empresas de *factoring* devem assumir os riscos e prejuízos inerentes a qualquer negócio. E, no caso da bancarrota, estarão em jogo

apenas seus capitais, não se colocando em risco recursos captados de terceiros, sem necessidade de intervenção governamental. Afinal, ser empresário envolve responsabilidade e risco.

De acordo com Rizzardo (2004, p.47), “não há uma única modalidade de *factoring*”. Outros autores também apontam diversas espécies de *factoring* praticadas, de acordo com a finalidade e funções exercidas pelo *factoring*.

Assim, Venosa (2003, p.607) dispõe que “o *factoring* pode tomar várias formas. Não existe uma unanimidade na doutrina quanto à classificação, pois longe está de uma uniformidade terminológica”. Portanto, não é tarefa simples estabelecer apenas uma classificação para as várias modalidades de *factoring* praticadas no Brasil, e, embora autores como Leite (2004), Rizzardo (2004) e Bulgarelli (2001) possuam classificações semelhantes, algumas são mais complexas, abordando um número maior de espécies, enquanto outras tratam apenas das modalidades mais comuns.

Dentre as classificações, Leite (2004) relata que as modalidades mais comuns e abordadas no Brasil são o *factoring* convencional, o *trustee factoring*, o *factoring* internacional (exportação ou importação), o *maturity factoring* e o *factoring* matéria-prima, as quais serão abordadas em quadro explicativo no decorrer deste trabalho.

Existem, todavia, outras modalidades, conforme classificação de Rizzardo (2004), como o *collection type factoring agreement*, o *undisclosed factoring*, o *non notification factoring* e o *new style factoring*, que não serão abordadas nessa pesquisa em face da sua pouca ou inexistente aplicação no Brasil.

No quadro 2 observam-se as modalidades operacionais de *factoring* (*factoring* convencional, *trustee factoring*, *maturity factoring*, *factoring* matéria-prima e *factoring* internacional (exportação ou importação), praticadas no Brasil.

MODALIDADE	CARACTERÍSTICAS
<i>Factoring Convencional</i>	<p>1- É a compra de direitos creditórios ou ativos, representativos de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços mediante notificação feita pelo vendedor (empresa-cliente) ao comprador (sacado-devedor).</p> <p>2- Não há antecipação ou adiantamento de recursos.</p> <p>3- O pagamento é feito à vista pela empresa de <i>factoring</i>.</p>
<i>Trustee Factoring</i>	<p>1- Nesta modalidade, a empresa <i>factoring</i>, além de adquirir os ativos financeiros, também atua fortemente na administração das contas da empresa-cliente, em especial, assumindo os serviços administrativos básicos, tais como a verificação de contas a pagar e a receber, cadastro dos clientes e fornecedores, verificação e confirmação dos títulos fruto da atividade empresarial, fluxo de caixa etc.</p> <p>2- Produto idealizado em 1988 pela ANFAC e genuinamente integrado na filosofia do <i>factoring</i>. Trata-se da gestão financeira e de negócios da empresa-cliente, que passa a trabalhar com caixa zero, otimizando sua capacidade financeira.</p>
<i>Maturity Factoring</i>	<p>1-Difere da modalidade convencional, pois é só a empresa cliente negociar os direitos creditórios com a empresa de <i>factoring</i>.</p> <p>2-Ocorre essa modalidade quando a empresa de <i>factoring</i> marca um dia determinado para o pagamento do produto da cobrança, nunca antes do vencimento dos créditos cedidos.</p>
<i>Factoring Matéria-Prima</i>	<p>1-A <i>factoring</i> nesse caso transforma-se em intermediário da empresa-cliente com o seu fornecedor de matéria-prima.</p> <p>2-A <i>factoring</i> compra à vista o direito futuro deste fornecedor e a empresa paga à empresa de <i>factoring</i> com o faturamento gerado pela transformação desta matéria-prima.</p> <p>3-Na negociação direta com fornecedor, a empresa de <i>factoring</i> geralmente obtém melhor preço de compra de matéria-prima para seu cliente.</p>
<i>Factoring Internacional</i>	<p>1-Nessa modalidade, a exportação ou importação é intermediada por duas empresas de <i>factoring</i> (uma de cada país envolvido), que garantem a operacionalidade e liquidação do negócio.</p> <p>2-Com foco no comércio exterior, é uma operação que se realiza por meio do “<i>open account</i>”, onde existe a intermediação da exportação ou da importação.</p> <p>3- As empresas de <i>factoring</i> também podem intervir na operação, via securitização do crédito.</p> <p>4- Serve para comercializar no Exterior bens produzidos por empresa-cliente do <i>factoring</i>.</p> <p>5-Largamente utilizado na Europa e no Extremo Oriente.</p>

Quadro 2 – Modalidades operacionais do *factoring*

Fonte: Elaborado pelo autor com arrimo nas considerações de Leite (2004), Rizzardo (2004) e Bulgarelli (2001).

No mercado brasileiro, a operacionalização do *factoring* convencional é utilizada com maior frequência. Essa modalidade é bem aceita por várias pequenas e

médias empresas, visando a suprir as necessidades imediatas de geração de caixa. O *factoring* convencional é a compra dos direitos creditórios oriundos de vendas mercantis e/ou prestação de serviços a prazo de uma pequena e média empresa, acompanhada de algum tipo de prestação de serviço. A agilidade e a facilidade de negociação entre a empresa–cliente e a de *factoring*, fazem dessa modalidade o caminho mais curto para que as pequenas e médias que necessitam de capital de giro consigam gerir seus negócios, solucionando problemas financeiros sem o endividamento. O prazo de operacionalização é um fator que contribui, pois, gira em média três horas para concretizar a operação (Figura 1).

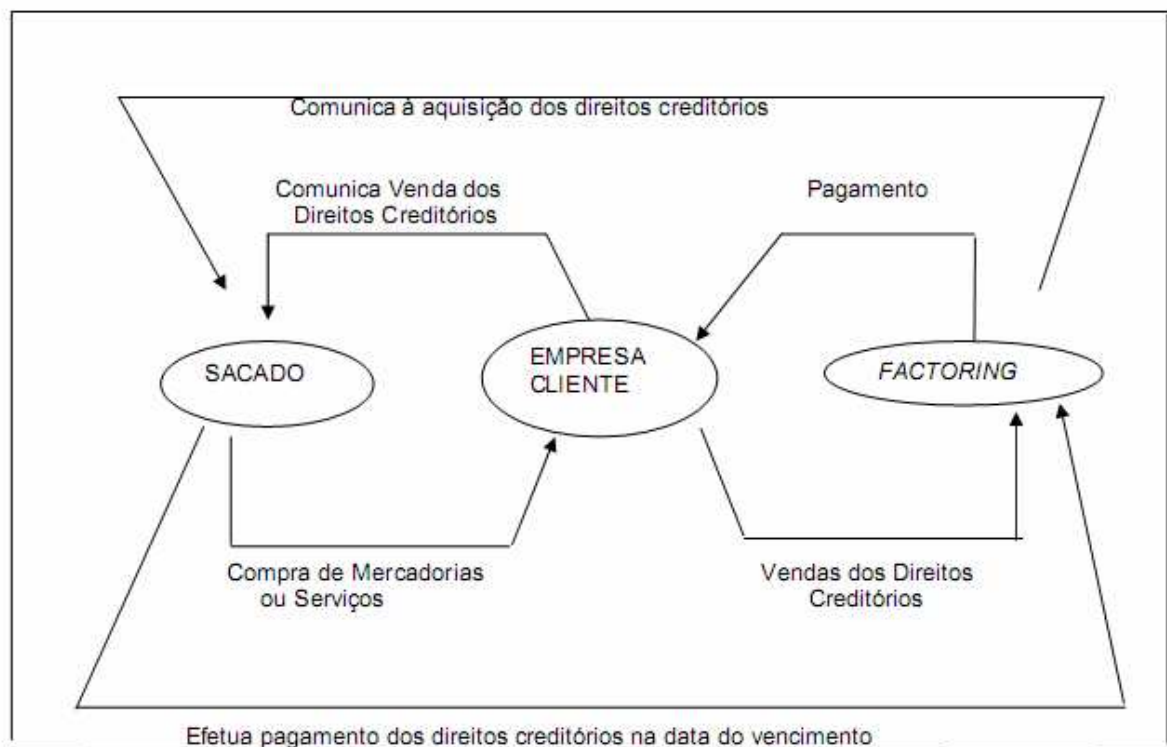


Figura 1 Fluxo operacional de uma operação de *factoring* convencional.
Fonte: Cochrane (2002).

O *factoring trustee*, também conhecido como *factoring* gestão de crédito, consiste na prestação de serviços de acompanhamento, por uma empresa de *factoring*, dos negócios da empresa–cliente, representados pelas contas a pagar e a receber e pela cobrança dos direitos creditórios resultantes das vendas mercantis ou prestação de serviços realizadas a prazo. A empresa–cliente entrega os direitos creditórios das contas a receber e a pagar para que a empresa de *factoring* possa remetê-los à cobrança, ocasionando um crédito relativo a essa cobrança, o qual poderá ser

negociado por intermédio de uma operação de *factoring* convencional. Essa modalidade permite que a empresa–cliente trabalhe com seu caixa zerado, otimizando sua capacidade financeira (Figura 2).

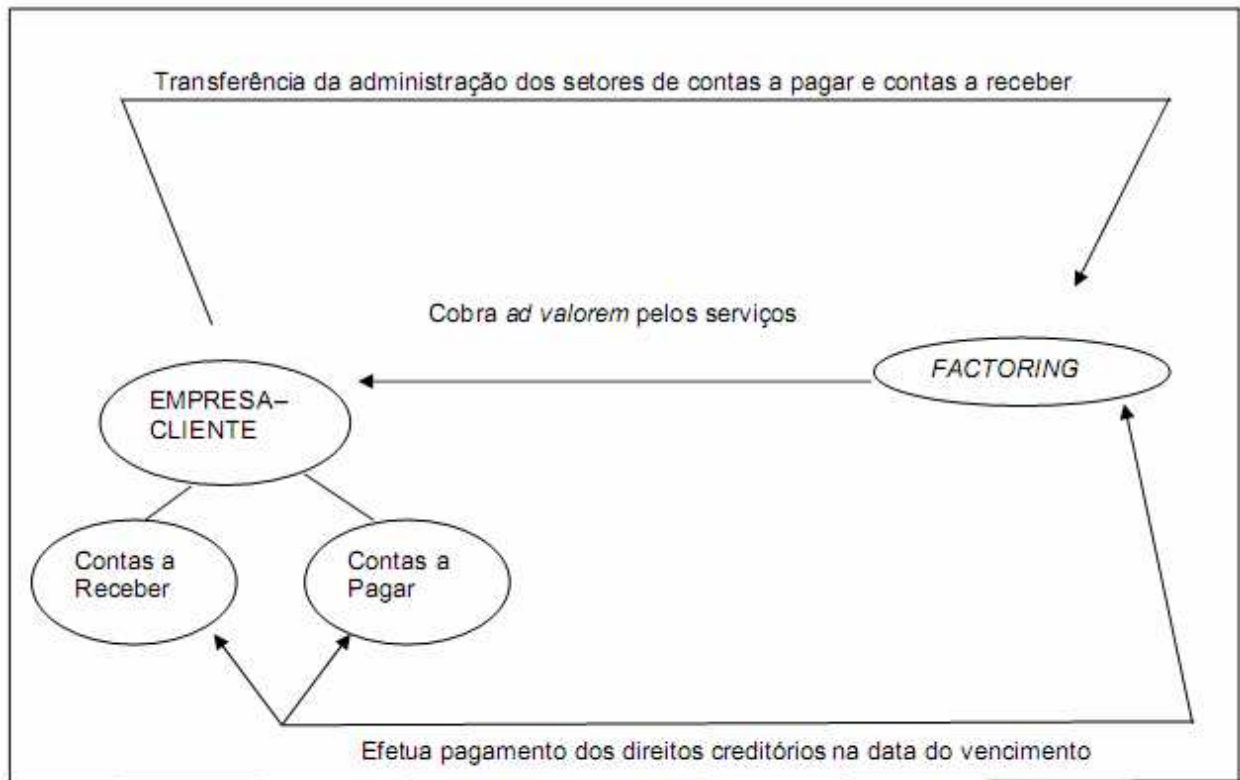


Figura 2 Fluxo operacional de uma operação de *factoring trustee*.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Na modalidade *factoring maturity*, a empresa cliente necessita de ter uma folga no caixa e confiança na *factoring*, visto que a *factoring* não tem a obrigatoriedade de antecipar capital para a empresa–cliente. Esta operação auxilia na gestão das empresas clientes, portanto o prazo não é levado em consideração, pois o diferencial é a segurança na gestão e a possibilidade de negociação de direitos creditórios no futuro, com custo abaixo do praticado no mercado (Figura 3).

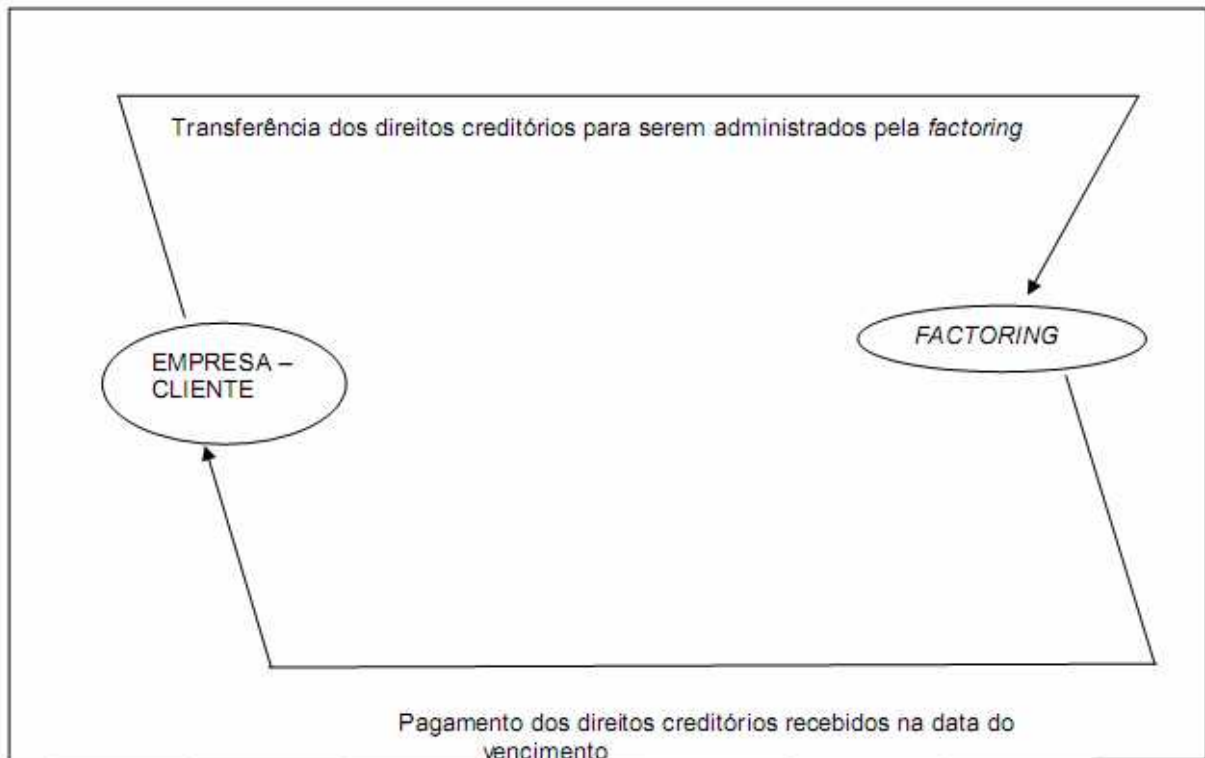


Figura 3 Fluxo operacional de uma operação de *factoring maturity*.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

A modalidade *factoring* matéria-prima apresenta crescimento em sua participação no mercado brasileiro, pois, por seu intermédio, as empresas-clientes podem adquirir seus insumos, matérias-primas e estoques. Nessa modalidade, a empresa de *factoring* adquire a matéria-prima para a empresa-cliente, sendo que, neste caso, ela negocia diretamente com o fornecedor da empresa cliente, procurando obter melhores condições de compra. Essa modalidade se completa com o recebimento dos direitos creditórios decorrentes das vendas mercantis a prazo da empresa-cliente (Figura 4).

A *factoring* tem importante papel nessa modalidade, que é autorizar o fornecimento e efetuar o pagamento dos insumos, matérias-primas e estoques, à vista, permitindo que a empresa-cliente ganhe tempo para produzir e vender seus produtos a um custo mais reduzido do que o habitual, otimizando suas vendas.

Na matéria-prima, a maior dificuldade é analisar os fornecedores da empresa-cliente, o que dificulta a operacionalização, uma vez que as empresas

clientes geralmente não possuem capital de giro. Pode-se dizer que é uma operação de médio prazo, pois a concretização pode levar até cento e cinquenta dias. As empresas de *factoring* no Brasil tendem a aumentar a participação das operações *factoring* matéria-prima, pois empresas-clientes que necessitam elevar sua produção, sem ter direitos creditórios para operacionalizar, enxergam nessa modalidade a solução para manter seus pedidos e atender seus clientes, sem comprometer sua participação no mercado onde se insere.

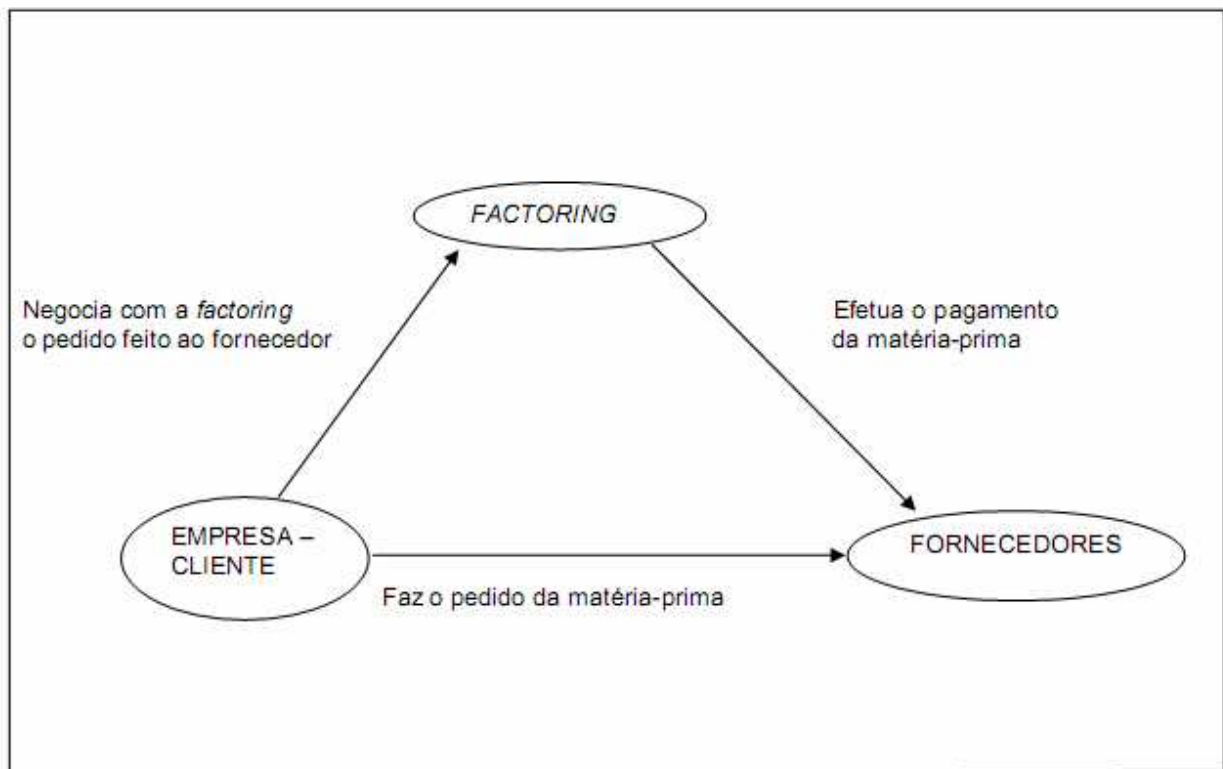


Figura 4 Fluxo operacional de uma operação de *factoring* matéria-prima.
Fonte: Elaborado pelo autor.

O principal fundamento do *factoring* internacional (Figuras 5 e 6) é a prestação de serviços internacionais sobre vendas de produtos exportados, mediante o gerenciamento de crédito, o controle de vendas e a prospecção de clientes, dando limite de crédito para importadores, oferecendo-lhes garantias e protegendo o exportador contra a inadimplência.

O *factoring* internacional está em expansão no Brasil. A dificuldade, porém, está nas especificidades e no principal concorrente, a instituição financeira.

Aliado a esses fatores, está o prazo em torno de trezentos e sessenta dias. O *factoring* internacional é uma modalidade direcionada para empresas exportadoras e importadoras. A principal dificuldade é encontrar parceiros no Exterior para operacionalização. A tendência é de que em curto prazo seja superada essa barreira, visto que a economia brasileira está com crescimento sustentável, o que facilita negociações no Exterior.



Figura 5 Fluxo operacional de uma operação de *factoring* internacional (exportação).
Fonte: Elaborado pelo autor.

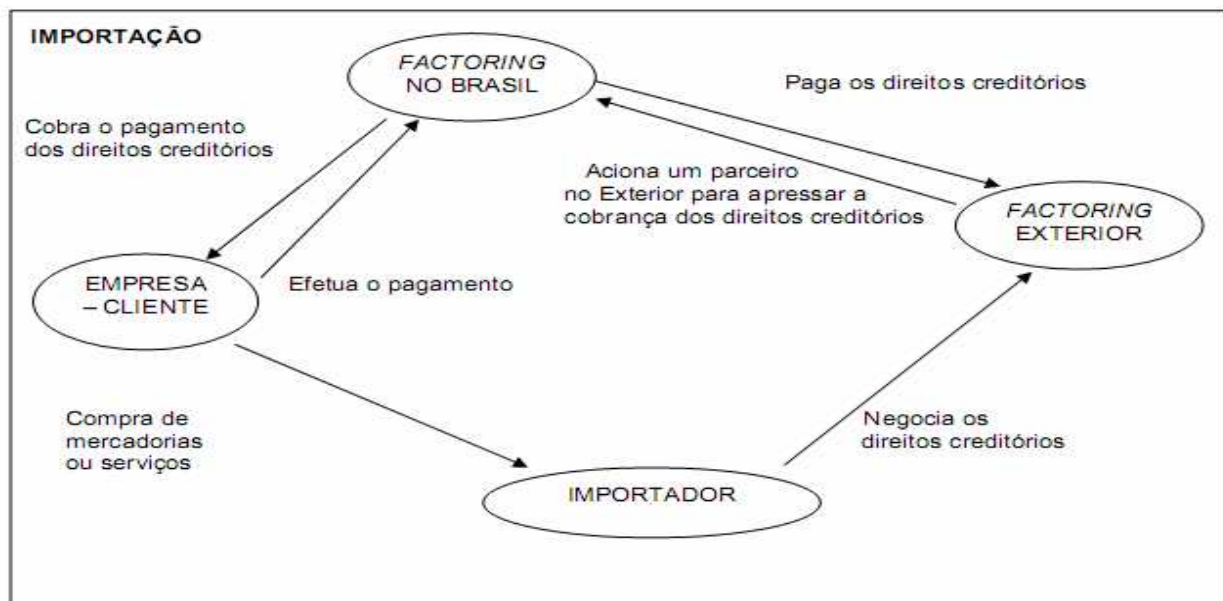


Figura 6 Fluxo operacional de uma operação de *factoring* internacional (importação).
Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5 Mercado de *factoring* no Ceará

O informativo SINFAC (2007) destaca que o mercado de *factoring* no Estado do Ceará mostra evolução desde os anos 1960, quando o Estado possuía apenas uma empresa de *factoring* inscrita na Junta Comercial do Estado do Ceará. Passados quase cinquenta anos, verifica-se o registro de cento e noventa empresas, o que representa um significativo crescimento no setor no Estado.

Conforme dados do SINFAC (2007), o mercado de *factoring* no Ceará auferiu espaço. No Estado, as empresas de *factoring* movimentaram no ano de 2007 o correspondente a 12,47% do PIB cearense, com volume de R\$ 6 bilhões, 20% acima do apurado em 2006. A expectativa é de que o volume de crédito comprado pelas empresas do setor cresça este ano em torno de 15% em relação a 2007, já com sinais de aquecimento para o ano que se aproxima.

As empresas associadas ao SINFAC (2008) com sede no Estado do Ceará são em número de trinta e cinco, atendem a sete mil empresas, sendo estas responsáveis por oferecer nove mil empregos diretos e doze mil indiretos, movimentando anualmente mais de seis bilhões de reais. Ressalta-se que esse volume de capital não é captado junto a instituições financeiras e sim representa recursos próprios dos sócios das empresas de *factoring*.

As empresas associadas mostram-se muito uniformes e trabalham dentro da auto-regulamentação sugerida pela ANFAC. A maior difusão do setor decorre dos cursos direcionados para gestores, funcionários e estudiosos do setor de *factoring*, o que facilita a propagação, além de manter os associados informados sobre evolução tecnológica e operacionais do segmento, assim como conservar os afiliados atualizados com as normas e procedimentos legais decorrentes dos órgãos competentes (SINFAC, 2007).

No Estado, as modalidades mais praticadas são o *factoring* convencional e o *factoring* matéria-prima, a primeira pela facilidade operacional e a segunda pela garantia de fornecimento de insumos, matéria-prima e estoque, sem um endividamento

imediatos. São modalidades que, mesmo com um custo operacional elevado, ajudam na gestão das empresas–clientes, pois evitam o comprometimento do fluxo de caixa, ajudando no desenvolvimento de suas atividades.

Com base nos informativos SINFAC (2008), alguns grupos empresariais cearenses se destacam: Grupo Ypioca, SM, IZZI, CASEBRÁS, BRASS, dentre outros, estão criando empresas de *factoring*, com o intuito de originar aumento em seus patrimônios como também para melhor gerir seus custos com fornecedores, uma vez que fazem operações de *factoring* com seus fornecedores, barganhando assim um preço melhor, seja na matéria-prima, no produto ou no serviço adquirido deles. Essa prática faz com que alguns fornecedores fiquem reféns de seus clientes, visto que, em muitos casos são pequenas e médias empresas, que não possuem capital próprio, nem linhas de crédito para custear seus dispêndios a fim de atender a solicitação de seus clientes em potencial.

As empresas de *factoring* constituídas por grupos empresariais aumentam a concorrência do setor, uma vez que seus fornecedores de matéria-prima, insumos, produtos acabados e serviços, dentre outros, encontram facilidades para negociar suas faturas com maior segurança e agilidade. Na operacionalização no mercado de *factoring*, esses fornecedores encontram barreiras que dificultam a negociação, como, por exemplo, na confirmação dos direitos creditórios por parte de seu cliente, a *factoring* tenta confirmar a existência do título e, em muitos casos o sacado (cliente da empresa–cliente) informa que não pode confirmar os dados, pois é norma da empresa.

As empresas de *factoring* sindicalizadas no do Ceará auxiliam o crescimento de pequenas e médias empresas, colaborando para o desenvolvimento do Estado, sendo também destaque no âmbito nacional por apresentarem ao setor, solidez estrutural, credibilidade operacional e profissionalismo. A expansão do setor impulsiona as empresas filiadas a iniciarem a abertura de filiais no Norte, Nordeste e Sudeste do Brasil (SINFAC, 2008).

Com a propagação da atividade de *factoring* por meio de cursos no SINFAC, as empresas–clientes começam a entender o real papel do *factoring* e encontram nessas

parcerias soluções de curto e longo prazo para suas necessidades financeiras e de administração. Termos usados pelas empresas–clientes como descontar duplicatas, cheques e notas promissórias, foram substituídos por antecipar os direitos creditórios, o que significa um entendimento das empresas–clientes acerca do que é factoring.

As empresas de *factoring* atuam num mercado onde a concorrência está cada vez mais acirrada, delas exigindo estratégias para permanecerem no mercado.

A seguir será discutida, dentro do enfoque teórico, a questão das estratégias, o que dará o suporte para analisar as táticas que as empresas de *factoring* se utilizam para atuar no mercado do Ceará.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Na seqüência, visando a embasar teoricamente o trabalho, esta seção faz uma revisão da literatura sobre a questão das estratégias. Para tanto, buscou-se abordar o enfoque conceitual de estratégia, nas tipologias de Porter (1986), Mintzberg (1988) e Miles e Snow (1978).

3.1. Estratégias - enfoque conceitual

Para entender o significado do vocábulo estratégia, faz-se necessário descrever um pouco sobre sua origem. A palavra é de origem grega, significando, *a priori*, “arte do geral”, adquirindo, posteriormente, uma conotação voltada para a guerra, denotando general, arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho. (STEINER ; MINER, 1981 apud MEIRELLES, 1995).

O termo estratégia assumiu o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), quando passou a significar habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Mais tarde, no tempo de Alexandre (330 a.C.), adquiria o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.(EVERED, 1983 apud MINTZBERG; QUINN, 1991)

Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2000). Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano – político, econômico e ao contexto empresarial – mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos. Origina-se assim como um meio de “um vencer o outro”, uma virtude de um general conduzir seu exército à vitória, utilizando-se para isso de estratagemas e instrumentos que assegurassem a superioridade sobre o inimigo (GRAVE ; MENDES, 2001).

A estratégia teve várias fases e significados, evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que conquista espaço, tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Com a utilização do conceito na área da Administração na década de 1950, as empresas começaram a se defrontar com sintomas perturbadores que não podiam ser prontamente remediados pelas técnicas administrativas até então disponíveis, e que não tinham precedente em experiências recentes. Assim, as empresas produtivas e de consultoria voltaram suas energias para o desenvolvimento de novas maneiras de administrar os novos problemas com que se defrontavam – administração estratégica ou planejamento estratégico.

No entendimento de Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é uma ferramenta importante no processo de mudanças em uma empresa, mesmo sendo complexa e dispendiosa sua implementação, mas compensadora ao final; “estratégia” é, antes de tudo, um padrão presente e identificável nas decisões da organização.

Na visão de Henderson (1998, p. 7), a estratégia significa

(...) a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e de que temos nesse momento.

Para Robbins (2000, p.179), estratégia

é um meio para ajudar a administração a alcançar seus objetivos. Considerando que os objetivos são originados da estratégia global da organização, é lógico que a estratégia e a estrutura estejam estreitamente ligadas. Mais especificamente, a estrutura deve acompanhar a estratégia.

Nessa perspectiva, Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) consideram que estratégia se relaciona com um plano, um padrão, uma posição e uma perspectiva.

Assim sendo pode ser vista como um plano, pois a organização direciona suas ações para alcançar objetivos. Representa unificação, compreensão e integração de planos destinados a assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pela gerência. Também é entendida como um padrão, pois estabelece um modelo para o curso de ações, ou seja, estabelece um comportamento, uma posição, pois representa a localização da organização no ambiente. Como perspectiva, por ser uma forma de perceber o mundo, representa para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Kaufman et al. (2003) conceituam estratégia como um caminho no qual as pessoas da organização avaliam, visualizam e criam um futuro para elas mesmas e para seus associados.

Por sua vez, Porter (1986) relata que a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência, e cabe à empresa posicionar e vencer esta concorrência, maximizando os pontos fortes, minimizando os pontos fracos, aproveitando as oportunidades do mercado e devendo estar atenta às ameaças deste mercado.

Fazendo análise das considerações feitas há pouco, percebe-se que estratégia envolve dois aspectos: um externo e outro interno. O primeiro refere-se ao ambiente que envolve a organização e com o qual ela interage. A estratégia surge como uma resposta aos desafios ambientais. O interno diz respeito à necessidade da empresa, em seus processos e estrutura, de estar adequada aos desafios estratégicos.

Sendo assim, é válido dizer que estratégia é, portanto, um conjunto de decisões relacionadas com a finalidade das atividades da organização, objetivos a serem alcançados e alocação de recursos para que estes sejam atingidos. Essas decisões envolvem tanto ações dentro como fora dos ambientes organizacionais.

A estratégia é uma atividade que, por sua essência, faz o elo entre as áreas funcionais com suas atividades e o ambiente externo. Na adequação das áreas ou unidades de negócios às suas capacidades de interação com o ambiente é que a vantagem competitiva se faz ganhar ou perder.

O conceito de estratégia é utilizado de maneira indiscriminada na área da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de amplo emprego acadêmico e empresarial (MEIRELLES; GONÇALVES, 2001).

Estratégia, por conseguinte, diz respeito tanto à organização como ao ambiente e a essência da estratégia é complexa, pois ela afeta o bem-estar geral da organização, além de envolver questões tanto de conteúdo quanto de processo.

Qualquer que seja a definição, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam, entre as quais: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, palavras que, muitas vezes, reduzem sua amplitude, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Dever-se-ão considerar a definição do tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica ou não econômica que ela pretende trazer para seus acionistas, empregados, clientes, entre outros. Com efeito, sua definição poderá ser baseada no conjunto das decisões que provavelmente definirão, entre outras coisas, a posição que a empresa ocupará no seu setor e em seus mercados; ou seja, a capacidade das mudanças estratégicas referentes à sua estrutura de diversificação e integração dentro de uma cadeia produtiva.

3.2. Tipologias de estratégias

Pretende-se, nesta seção, apresentar de forma resumida os diversos tipos de estratégias segundo Porter (1986), Mintzberg (1988) e Miles e Snow (1978), pelo fato de "serem as mais representativas e que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando" (SILVA; BRANDT; COSTA, 2003, p.5). Tais tipologias objetivavam principalmente categorizar os comportamentos estratégicos, delineando perfis de qualquer empresa.

A competição natural é oportunista e ao mesmo tempo conservadora. É diferente da estratégia, que é deliberada, estudada e ponderada. As conseqüências podem ser mudanças radicais em um curto tempo, chegando à conclusão de que a competição natural é evolutiva e a estratégia é revolucionária.

Buscar uma posição confortável num mercado altamente competitivo é o desejo de qualquer organização; ter uma vantagem nos produtos ou serviços em relação ao seu concorrente é melhor ainda.

Por isso, toda e qualquer empresa precisa definir qual é o tipo de estratégia que ela adotará para alcançar seus objetivos. Algumas empresas tentam se engajar em mais de uma estratégia, porém essa não é uma idéia muito sensata e correta. Na visão de Porter (1986), existem três tipos de estratégias genéricas para alcançar um desempenho superior: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança no custo total define que uma empresa produzir um produto ou oferecer um serviço de baixo custo, por meio do ganho de experiência, investimento em instalações para produção em grande escala, uso de sinergias operacionais e da cuidadosa monitoração dos custos operacionais totais – *marketing*, financeiro, recursos humanos e outros.

A estratégia de diferenciação envolve o desenvolvimento de produtos e serviços com o foco na qualidade e segurança, sempre buscando a satisfação do cliente. Nesta estratégia, a empresa quase sempre deve repassar este custo no preço do produto, oferecendo qualidade superior e o melhor desempenho.

A estratégia no enfoque tem seu direcionamento voltado para atender segmentos de mercados estreitos, grupos de clientes, linhas de produtos ou determinada região geográfica. Há empresas que querem a todo o custo ser vantajosas, adotando pelo menos duas estratégias genéricas para competir com a concorrência. Para este tipo de pensamento, Porter (1985, p.12) acentua que “ser tudo para todos é uma receita para a mediocridade estratégica e desempenho abaixo da média”.

Carneiro; Cavalcanti e Silva (1997) mencionam que outras tipologias foram propostas como extensões e concorrentes à tipologia de Porter (1986), entre as quais se destacam a de Mintzberg (1988). Para esses autores, o ambiente competitivo atual envolve uma vasta gama de possibilidades estratégicas em virtude da globalização e da inovação tecnológica.

Com assento na classificação feita por Porter (1986), Mintzberg (1988) apresenta seis tipos de estratégias que as empresas podem seguir: diferenciação por suporte; diferenciação por qualidade; diferenciação por imagem; diferenciação por projeto; diferenciação por preço; e não diferenciada.

Mintzberg (1988) assevera que, para diferenciar um produto, não há necessidade de alterar seus atributos intrínsecos; seria assim uma denominação de diferenciação por suporte e a realização de ações, como prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica, venda de produtos complementares etc são exemplos dessa tipologia.

Apresentar ao mercado um produto com as mesmas características do concorrente, mas, melhor do que o do concorrente é outra forma de diferenciar um produto, ou seja, há diferenciação por qualidade.

O produto pode ser considerado melhor nas dimensões de confiabilidade, durabilidade e desempenho. Ao contrário da diferenciação por imagem, que entende como derivada de investimentos em propaganda e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si.

Apresentar ao mercado um produto com características distintas do concorrente, em substituição aos deste, trata-se da estratégia de diferenciação por projeto. A diferença básica da estratégia por projeto para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por projeto busca oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor.

Na diferenciação por preço, Mintzberg (1988) relata que a empresa poderia obter lucros maiores do que os concorrentes se o aumento da parcela de mercado compensasse a queda da margem bruta, ou se a empresa conseguisse otimizar a produção a tal ponto que seu custo de produção ficasse abaixo daquele de seus concorrentes. Isso não é o mesmo que minimizar seus custos.

Na estratégia de não-diferenciação, uma empresa copia as ações de outras, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e que a organização, se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes.

Para Miles e Snow (1978), sua tipologia abrange aspectos do ambiente competitivo, da estrutura organizacional e dos processos, objetivando apresentar explicitamente a relação entre estratégia e contexto. Assim sendo, classificam suas estratégias em quatro tipos básicos: defensiva, prospectora, analista e reativa.

Na estratégia defensiva as empresas atuam voltadas basicamente para melhora contínua da eficiência das operações que desempenham. Dificilmente as

empresas desenvolvem competências fora de seus domínios, por acharem que possuem foco ajustado em relação ao mercado de atuação.

A de perfil prospectivo busca oportunidades no mercado de inovação de produtos e processos. São empresas que possuem características de criar mudanças e de ensejar incertezas no ambiente, obrigando os concorrentes a tentar enquadrar-se para sobreviver no mercado.

Na de teor analítico, a empresa utiliza um modo híbrido de estratégias prospectivas e defensivas, ou seja, opera em dois domínios, um estável e outro de mudança. Quando utiliza a estrutura e processos montados e tende a agir de forma rotineira, trata-se do domínio estável, mas, quando muda o foco para seguimento de novas tendências do mercado e de seus concorrentes, para identificar e adotar rapidamente idéias que considera promissoras, utiliza o domínio de mudança.

Por fim, as estratégias reativas, empresas que, freqüentemente, são incapazes de responder às mudanças e incertezas do meio ambiente de forma eficiente. Raramente ajustadas, em alguns casos só com pressões do mercado, não possuem relação consistente em termos de estratégia e estrutura.

A tipologia de estratégias proposta por Miles e Snow (1978) tem um diferencial dentre as abordadas nesta pesquisa, pois ela especifica relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos de uma forma que permite a identificação das organizações como todos integrados em interação com seus ambientes. Para tanto, as empresas componentes buscariam a sinergia mediante estratégias específicas para funções principais, conforme é explicitado no quadro 3.

Observando-se o quadro 3, verifica-se que, no modelo de Miles e Snow (1978), as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Os autores propuseram categorias de estratégia competitiva, que diferenciam as empresas mediante a relação estratégia/estrutura e ambiente.

Tipologia Estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	As empresas que adotam este tipo de estratégia apresentam domínio produto/mercado estreitas, geralmente direcionadas para a produção, aplicando os conceitos da economia de escala, melhorias constantes no processo de produção, com foco na qualidade, produtividade e custos.
Estratégia Prospectora	Uma empresa que adota esta estratégia são criadoras de mudança e incerteza, lidando diretamente com funções relacionadas a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) , e à inovação. Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos/serviços através da inovação tecnológica (de produtos e processos), assim como a aplicação das novas tecnologias de gestão, desenhando e projetando os novos processos de trabalho e formas de gestão.
Estratégia Analítica	Uma empresa que segue esta estratégia geralmente opera em duas frentes: uma estável - de forma rotineira e, outra em mudança – buscando constantemente novas idéias, como no caso das empresas envolvidas com fornecimento de matéria-prima e componentes para a produção e a distribuição dos produtos, este sendo considerado um importante canal para captação de informações do ambiente externo da rede.
Estratégia Reativa	As empresas que adotam uma estratégia reativa percebem mudanças em seu ambiente mas são incapazes de responder adequadamente, por não possuírem uma relação consistente estratégia-estrutura, assim elas não possuem habilidades para responder efetivamente as implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente.

Quadro 3 – Tipologia estratégica Miles e Snow.

Fonte: Silva Filho e Cândido (2002, p.43.)

Ainda segundo Miles e Snow (1978), pode-se dizer que a relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é conceito central do modelo dos autores. Estes distinguem suas categorias, informando que as mais contrastantes são: (1) estratégia prospectora, caracterizada por elevada busca de mercados e inovação de produtos e processos; e (2) estratégias defensivas, caracterizadas por estreitos domínios de produtos/mercados e por ênfase muito grande em eficiência. A terceira categoria, a analítica, pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora. Finalmente, há empresas que parecem não apresentar nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura, e têm uma não-estratégia, com reações impulsivas diante de eventos do ambiente, denominadas reativas.

Miles e Snow (1978) fazem uma comparação entre as tipologias dos autores apresentados. Nessa perspectiva, para Silva; Brandt e Costa (2003), a tipologia de Miles e Snow (1978), por ser uma estratégia modelo estratégia-estrutura-processo, é mais abrangente e dispõe de melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas mais preciso, além de oferecer maior poder explanatório e relatar mais adequadamente a adaptabilidade às mudanças do ambiente.

Além disso, o modelo de Mintzberg (1988), tal como o de Porter (1986) é demasiadamente ligado à questão do produto, enquanto Miles e Snow (1978) atentam mais satisfatoriamente para o perfil estratégico como um processo da organização como um todo.

A compreensão de estratégia competitiva, em conjunto com as tipologias descritas anteriormente, servirá para ajudar nas análises das estratégias que as empresas de *factoring* sindicalizadas utilizam para atuar no mercado do Ceará.

A vantagem competitiva com uma abordagem empresarial constitui benefício significativo e, preferencialmente, de longo prazo, em uma empresa sobre a sua concorrência. Estabelecer e manter uma vantagem competitiva são situações vivenciadas pelas empresas e que se constituem de alta complexidade, mas a sua sobrevivência depende disso, consoante assevera Porter (1989).

A estratégia competitiva de uma empresa segundo Porter (1986), é relacionada com o meio externo, por meio das forças sociais e econômicas, mas o aspecto principal é o meio ambiente onde está inserida. A concorrência em qualquer setor da economia tem raízes em sua estrutura econômica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. Ainda segundo o autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente.

Com relação ao tratamento conceitual, Ferraz; Kupfer e Hauguenquer (1997) ressaltam que alguns especialistas costumam tratar a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou de eficiência

técnica e alocativa, apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como agregação desses resultados. Estas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela empresa.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Porter (1986), a competitividade se expressa na participação no mercado, *marketshare* alcançada por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente o montante de suas exportações no total do comércio internacional da mercadoria em questão. Já para os que associam competitividade a eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às *best-practices* verificadas na indústria.

Porter (1991) propõe um modelo para a análise da intensidade da concorrência no setor de indústria. Este consiste na determinação de um conjunto de cinco forças competitivas – ameaça à entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os principais concorrentes – que, em conjunto, determinam qual a estratégia a ser formulada. Assim, conhecendo cada uma dessas cinco forças, a empresa pode encontrar a sua melhor opção de atuação.

Uma análise das cinco forças identifica as ameaças à rentabilidade das empresas de um setor. A busca por várias estratégias para competir com essas ameaças faz com que as empresas avaliem seus rivais, tentando desenvolver uma vantagem de custo ou a de diferenciação que de alguma forma as proteja das cinco forças.

Para Porter (1986), para se relacionar uma estratégia competitiva de uma empresa com o meio externo, é necessário observar não só as forças sociais e econômicas, mas também, o ambiente em que ela compete. A concorrência em um setor tem raízes em sua estrutura econômica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. Para Porter (1986, p. 22), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente.

Uma empresa, seja ela de qualquer setor da economia, deverá ter como meta estratégica competitiva encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las favoravelmente. O conjunto das forças pode estar em todos os concorrentes.

A rivalidade em uma empresa ocorre porque os concorrentes percebem o surgimento de outras oportunidades para melhorar a sua posição no mercado, onde são utilizadas muitas táticas, como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos, aumento dos serviços, dentre outras.

Besanko et al (2006, p.332) citam que “a rivalidade interna refere-se às manobras praticadas pelas empresas para obter e ampliar a participação em um mercado. Assim sendo, uma análise de rivalidade interna deve começar pela definição do mercado”.

Se um setor possui grande rivalidade entre os concorrentes, pode afetar o seu desempenho, pois tende a ser inversamente proporcional ao desempenho. Quanto maior a rivalidade entre as empresas, maior o impacto negativo no seu desempenho.

Alguns fatores provocam a rivalidade nas empresas: número excessivo de concorrentes, qualidade dos concorrentes, custos fixos elevados, ausência de diferenciação de produtos e serviços, barreiras de saídas elevadas etc.

Todas as demais forças competitivas convergem para a rivalidade, que, para Porter (1986), é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem atacar-se umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, talvez até formando alianças.

No caso de novos entrantes, em qualquer setor, reduz a rentabilidade das empresas em funcionamento. Isso ocorre porque há um aumento da oferta de produtos e ou serviços mantendo-se a demanda inalterada, e, conseqüentemente, acontece uma pressão para a redução dos preços. Para Porter (1986), novas empresas que entram

para um setor trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela de mercado e na maioria das vezes um bom capital.

Consoante Besanko et al (2006, p.335), a entrada corrói os lucros das dominantes de duas formas: as entrantes dividem a demanda do mercado com outros vendedores; e as entrantes diminuem a concentração no mercado, assim aquecendo a rivalidade interna.

Porter (1986) relata que a possibilidade da entrada de novas empresas em um setor dependerá das suas barreiras à admissão. Seis são as fontes de barreiras de entradas: economias de escala, diferenciação de produto, necessidade de capital, desvantagens de custo independentes do porte; acesso a canais de distribuição e política governamental.

Se existem produtos que podem ser usados para as mesmas finalidades e que podem se tornar mais competitivos em termos de preços ou de desempenho, então, o teto de preços que a empresa fixa é reduzido, o que leva a uma diminuição dos lucros. Por esse motivo, a empresa deve manter - se atenta a possíveis substitutos na definição de suas estratégias.

A identificação de produtos substitutos é conquistada mediante pesquisa na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função na indústria. Estes produtos podem limitar ou mesmo reduzir as taxas de retorno de uma indústria ao forçarem o estabelecimento de um teto nos preços que as empresas podem fixar como lucro.

Para Porter (1986), os substitutos não somente limitam lucros, mas, também, reduzem a prosperidade que um setor pode alcançar nos bons tempos.

Montgomery e Porter (1998) relatam que os produtos substitutos, ao ser estabelecido um teto para os preços que possa praticar ou substituir produtos ou serviços, limitam o potencial de crescimento do setor onde empresa esta inserida. A menos que isso possa atualizar a qualidade do produto ou serviço, ou ainda diferenciá-

lo de alguma forma (por exemplo, *marketing*), o setor sofrerá em termos de receita e possivelmente em seu crescimento.

Besanko et al (2006, p.335) argumentam que, “apesar de a análise das cinco forças não considerar diretamente a demanda, ela considera dois fatores importantes que influenciam a demanda – substitutos e complementos”. Ainda nesse pensamento, os autores evidenciam que os substitutos corroem a rentabilidade das empresas da mesma forma que as entrantes, pois intensificam a rivalidade interna, enquanto os complementos alavancam as oportunidades de rentabilidade das empresas.

Besanko et al (2006, p.335) relatam “que os fornecedores em um mercado competitivo têm poder indireto, porque podem vender seus serviços à oferta mais alta. Quando os fornecedores têm poder indireto, o preço que podem cobrar ao setor a jusante depende do suprimento e da demanda em um mercado a montante”. Significa dizer que elevação de insumos por parte dos fornecedores pode acarretar redução de rentabilidade das empresas caso estas não consigam repassar o reajuste.

No poder de negociação dos fornecedores, será maior, quanto menor for o número de fornecedores, mais diferenciados entre si e mais importantes para a operação da empresa forem os insumos vendidos por eles, e, ainda, se existir a possibilidade de integração para frente dos fornecedores (PORTER, 1991).

Conforme o mesmo autor, os fornecedores podem ameaçar as empresas de um setor ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos e, com isto, podem comprometer a rentabilidade de uma empresa, caso ela não consiga repassar os aumentos dos custos em seus próprios preços.

O poder dos clientes é uma das forças que deve ser avaliada por uma empresa, pois, quanto menor o número de clientes, maior a padronização de produtos, menores os custos de mudança para outro fornecedor e melhor a informação dos clientes quanto às condições de demanda e maior será o poder de barganha dos clientes.

Conforme Porter (1989), os clientes competem com a empresa, forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, podendo até comprometer a rentabilidade da empresa.

Segundo o mesmo autor, a maior ou menor pressão dos clientes no que se refere à redução dos preços depende de certas características do grupo de clientes em relação à sua situação no mercado, bem como da importância relativa de suas compras em comparação com seus negócios totais.

Com supedâneo no enfoque teórico aqui abordado, a seção seguinte enfoca os aspectos metodológicos que direcionaram a análise das empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará na perspectiva de suas estratégias.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, exibem-se os aspectos metodológicos que direcionam a elaboração do presente ensaio.

4.1 Tipologia da pesquisa

A pesquisa quanto aos seus objetivos é de natureza descritiva. Richardson (1999) ensina que o estudo de análise descritivo tem o objetivo de investigar “o que é”, ou seja, descobrir as características de um fenômeno como tal. Partindo dessa natureza, são considerados como objeto de estudo uma situação específica, um acontecimento com um grupo ou indivíduo.

No que se refere aos procedimentos adotados tem-se uma pesquisa bibliográfica, documental e de levantamentos ou *survey*. A revisão bibliográfica permite conhecer melhor o tema, por intermédio de um levantamento sobre o que foi estudado, bem como escolher uma linha de atuação coerente com os trabalhos desenvolvidos na área. Sendo assim para o desenvolvimento deste trabalho, procedeu-se a: pesquisas documentais e bibliográficas, coletando-se dados da literatura: periódicos, publicações técnico-científicas locais, nacionais e internacionais, monografias, artigos científicos, dissertações e teses.

O *survey* ou busca de levantamento é um tipo de pesquisa que se caracteriza, *a priori*, como aquela em que o procedimento se baseia em solicitar informações a um grupo significativo de respondentes, sobre determinado assunto de interesse, sendo empregada a análise estatística descritiva para condução dos entendimentos e conclusões. Cooper e Schindler (2003) relatam que o método de levantamento (*survey*) se caracteriza pela busca de resposta sobre determinados fenômenos com suporte em dados da parte (amostra) de uma população.

Para realizar pesquisas de levantamento (*survey*), coletam-se dados de toda a população ou de parte dela, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente (RICHARDSON 1999).

A abordagem quantitativa deverá ser utilizada, pois, conforme Richardson (1999), os métodos quantitativos são freqüentemente aplicados nos estudos descritivos que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis, bem como nos que investigam a relação de causalidade entre fenômenos. O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego de técnicas estatísticas e representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências.

4.2 População e amostra

A população de uma pesquisa representa o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Conforme dados da Junta Comercial do Estado do Ceará (2008), existem cento e noventa empresas de *factoring* registradas no Ceará. Infelizmente, o órgão estadual não forneceu o cadastro dessas empresas, o que impossibilitou viabilizar o uso de uma amostra probabilística. Assim sendo, a alternativa encontrada pelo pesquisador foi procurar o sindicato das empresas de *factorins* do Ceará, onde foi fornecida a relação das trinta e cinco empresas sindicalizadas. Sendo assim, com o conhecimento do pesquisador no mercado de *factoring*, a análise das empresas sindicalizadas representa 18,42%, do total das organizações registradas no Ceará, de sorte que esse percentual não caracteriza toda a população das empresas de *factoring* do Ceará.

Considerando esses pontos, a pesquisa está centrada na população das empresas de *factoring*, sindicalizadas, no Estado do Ceará.(ANEXO B).

4.3 Coleta de dados

A recolha dos indicadores foi feita na primeira fase arrimada em dados secundários (livros, revistas, Internet, dissertações, teses etc). No segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo junto às empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará. Esta busca teve como instrumento de coleta um questionário aplicado junto aos gestores dessas empresas.

Tendo sido realizado um pré-teste (quatro empresas), depois de alguns ajustes propostos e incorporados, o questionário foi enviado via meio eletrônico. Realizou-se também contato telefônico para verificar a disponibilidade das empresas de *factoring* em participar, bem como para confirmar os dados das trinta e cinco empresas disponíveis na listagem cedida pelo SINFAC.

Algumas dessas empresas solicitaram a presença do pesquisador para responder ao questionário, o que foi muito positivo no sentido de possibilitar maior interação e obtenção de informações adicionais que respaldaram a análise dos resultados.

Os questionários estão estruturados com perguntas abertas e fechadas, compostas de 44 questões, constituído em duas partes assim distribuídos, conforme apresentado no Apêndice B.

A. PARTE I – Identificação, Perfil do Gestor e Caracterização da Empresa – Contém a razão social da empresa, localização, identificação do gestor, ano de início das operações, número de empregados, identificação do porte da empresa, modalidade que operacionaliza.

B. PARTE II – Estratégias Competitivas – Busca posicionar a empresa no cenário cearense, identificando as estratégias para atuação no setor, com abordagem nas tipologias estratégicas de Porter (1986), Mintzberg (1988) e Miles e Snow (1978). No quesito 9, tem destaque a escala de Likert. Cooper e Schindler (2003) descrevem que

“a escala de Likert nos ajuda comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido”. Nesse caso a escala apresenta as opções concordo plenamente – 5 ; concordo – 4 ; não concordo nem discordo – 3 ; Discordo – 2 e Discordo plenamente – 1.

4.4 Tratamento do dados

Dos questionários enviados para a pesquisa, vinte e três foram respondidos, o que corresponde a 65,71% da população. Os resultados foram tabulados no *software Statistical Package for the Social Science – SPSS*, que, conforme Hair Jr. et al. (1995), é o recurso utilizado no meio acadêmico-científico para produzir estatísticas sobre os atributos da amostra, ensejando estatísticas descritivas– distribuição de frequência e tabulações cruzadas.

4.5 Síntese dos procedimentos metodológicos

O quadro 4 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

Aspectos metodológicos	Descrição	
1. Tipologia da pesquisa	Natureza do problema	Quantitativa
	Quanto aos objetivos	Descritiva
	Quanto aos procedimentos metodológicos	Bibliográfica, documental e <i>survey</i>
2. População	Empresas de <i>factoring</i> , sindicalizadas no SINFAC – CE.	
3. Coleta de dados	Dados primários	Pesquisa de campo – questionário
	Dados secundários	Pesquisa bibliográfica e documental
4. Tratamento de dados	Dados quantitativos	Recursos do <i>software</i> SPSS

Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, exibem-se os principais resultados produzidos com base na pesquisa aplicada no decorrer deste trabalho. A primeira sub-seção se propõe a apresentar uma caracterização geral da população.

Em seguida, serão analisadas as variáveis referentes aos tipos de estratégias. Dando continuidade, serão mostrados resultados referentes ao desempenho estratégico das empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará.

5.1 Caracterização das empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará

5.1.1 Tamanho das empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará

Como pode ser visto no gráfico 1, das vinte e três empresas respondentes à pesquisa, no quesito número de funcionários, apenas três empresas possuem mais de 20 funcionários. As demais apresentam até 19 funcionários, o que possibilita inferir que elas são de pequeno porte, quando se considera o critério do IBGE, em termos de número de empregados.

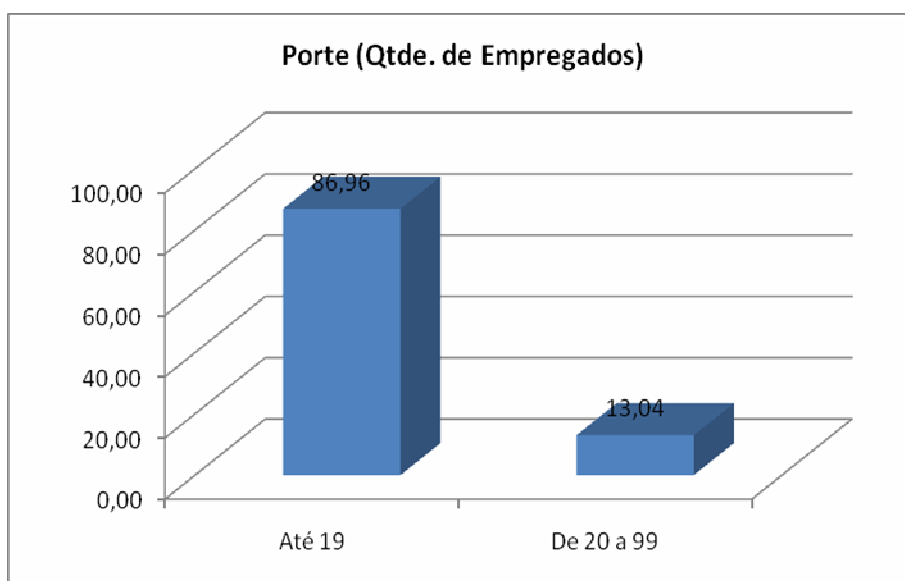


Gráfico 1 - Porte da Empresa pela Quantidade de Empregados.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Quando, no entanto, se observa o porte da empresa com relação ao faturamento, obedecendo o critério de classificação da Receita Federal,, se verifica que 43,48% são consideradas de pequeno porte, 56,52% de médio porte e grande porte.(GRÁFICO 2).

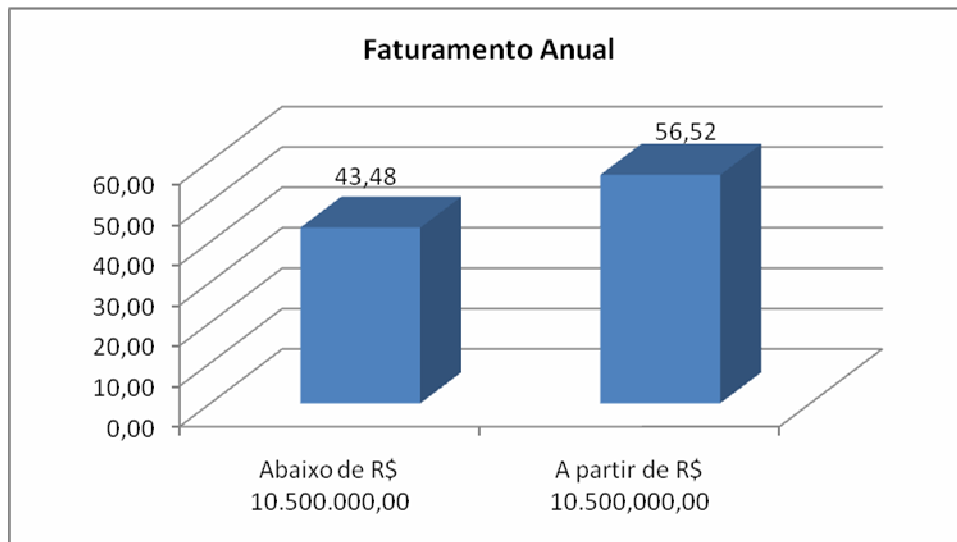


Gráfico 2 – Porte da Empresa pelo Faturamento Anual.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Em uma análise comparativa dos gráficos 1 e 2 , observa-se que o número de funcionários não influencia o faturamento das *factoring* e a qualificação destes pode ser o diferencial para elevar sua participação no setor. A estrutura organizacional de um *factoring* geralmente é enxuta. Como se trata de uma atividade atípica, o treinamento faz parte do dia-a-dia das empresas, melhorando o desempenho no setor.

5.1.2 Qualificação dos gestores nas empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará

A escolaridade dos gestores das empresas de *factoring*, como pode ser visto no gráfico 3, evidencia o fato de que em 91,30% das empresas que responderam o questionário, seus gestores possuem nível superior e apenas 8,70% não têm graduação. Esse resultado mostra que o setor de *factoring* é administrado de forma profissional e com boa qualificação dos gestores.

O SINFAC (2008) oferece qualificação para gestores e funcionários das empresas de *factoring*, destacando-se o fato de que, no ano de 2001, foi realizado em Fortaleza o primeiro curso de especialização em Gestão de *Factoring* do Brasil, tendo no corpo docente o Sr. Luiz Lemos Leite, presidente da ANFAC. O curso foi uma parceria entre SINFAC, UNIFOR e BOLSA DE VALORES DO CEARÁ, e influenciou para o surgimento de vários cursos no País.

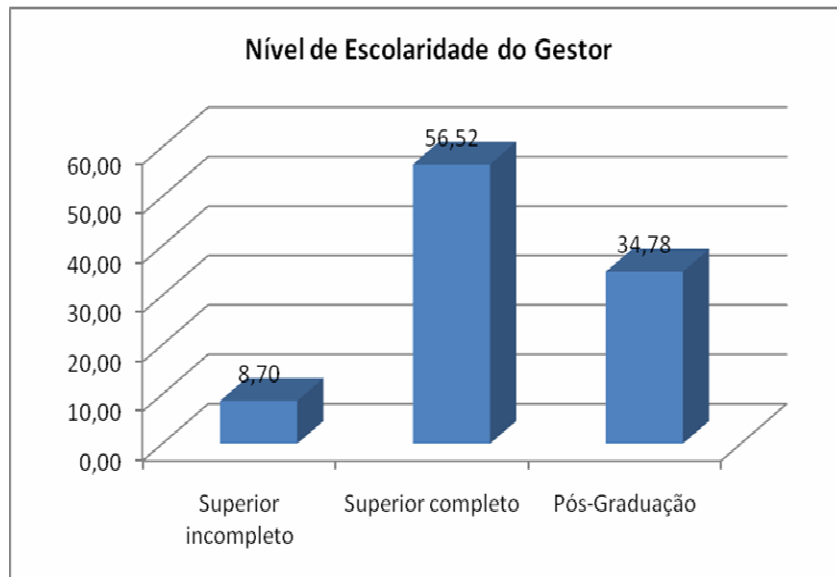


Gráfico 3 - Nível de Escolaridade do Gestor da Empresa.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

5.1.3. Gestão e sobrevivência nas empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará

Os dados da pesquisa revelaram que, no geral as empresas são administradas pelos proprietários, o que facilita a continuidade dos negócios e elevação da parceria com as empresas–clientes. Observa-se que em 77,84%, são administradas pelos sócios e 22,16% por diretores vindos de instituições financeiras ou com experiência em *factoring*.

Observando o gráfico 4 lê-se que, o tempo médio de atuação dos gestores nas empresas está perto de nove anos, caracterizando uma boa parceria entre gestores e proprietários de *factoring*. O setor sendo profissionalizado reduz o preconceito ainda existente com as empresas de *factoring*–. A comparação com a agiotagem é comum, porquanto inexistente uma legislação específica, o que abre espaço para especulações, em especial, para a prática de empréstimos ou a operacionalização com pessoa física.

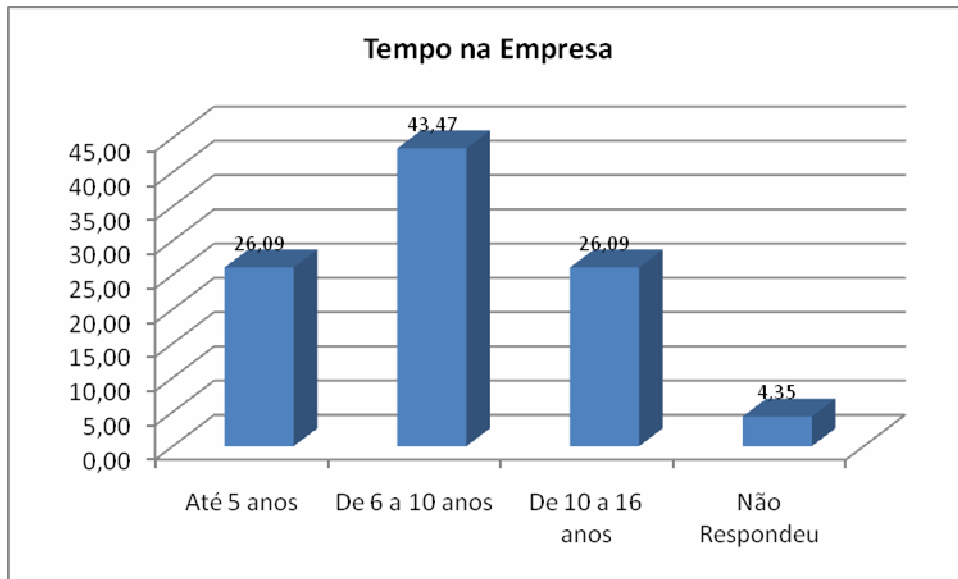


Gráfico 4 – Tempo de trabalho na empresa.
 Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

No gráfico 5 observa-se o tempo de atuação das organizações de *factoring* no mercado: apenas 8,70% têm menos de cinco anos, o que reflete a estabilidade nos negócios dessas empresas.

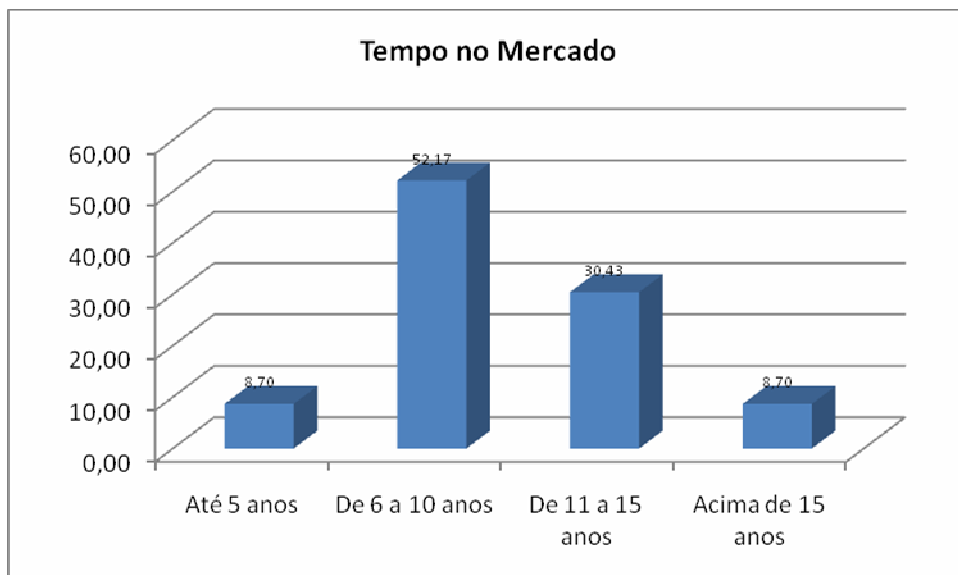


Gráfico 5 – Tempo de atuação da empresa no mercado
 Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Conclui-se que as empresas de *factoring*, que primam pela qualidade na gestão e nos serviços, associam o tempo da empresa no mercado com o tempo de atuação do gestor nas empresas que, dando continuidade ao foco dos negócios, faz o setor crescer acima das taxas oficiais do governo, elevando a participação das organizações de *factoring* no mercado financeiro. Como o foco principal do *factoring* é auxiliar as pequenas e médias empresas, a manutenção da gestão facilita o relacionamento *factoring*/empresa–cliente, dando à parceria mais segurança e transparência nas operações.

5.2 Estratégias das empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará

No gráfico 6, observam-se as modalidades de *factoring* praticadas no Ceará. A modalidade principal é o *factoring* convencional, seguindo-se as modalidades *factoring* matéria-prima, *trustee factoring* e o *maturity factoring*. As empresas somente não atuam no *factoring* internacional.

Verificou-se que as empresas atuam em mais de uma modalidade. A atuação em outras reflete o reconhecimento, por parte das empresas–clientes, de que a parceria com *factoring* tende a crescer pelos variados serviços ofertados pelo setor.

Acredita o pesquisador que a tendência do mercado será o aumento de operações nas modalidades *trustee factoring* e *factoring* matéria-prima, a primeira pela agilidade e facilidade que as empresas–clientes encontram nas empresas de *factoring* para realização da cobrança de seus direitos creditórios. Com relação à segunda, deve-se ao fato da gestão dos custos junto aos fornecedores, pois as empresas de *factoring* efetuam a compra da matéria-prima e a empresa cliente produz, comercializa e, só após concretizar a venda, negocia seus direitos creditórios com as de *factoring*, efetuando assim o pagamento dos recursos então utilizados na quitação junto aos fornecedores.

Observa-se que todas as empresas, independentemente do porte operacionalizam o *factoring* convencional. O *factoring* matéria-prima está presente em

40,0% das empresas de pequeno porte e em 46,15% das empresas de médio e grande porte. O *trustee factoring* é utilizado por 20,00% das empresas de pequeno porte, enquanto 15,38% das empresas de médio e grande porte utilizam essa modalidade.

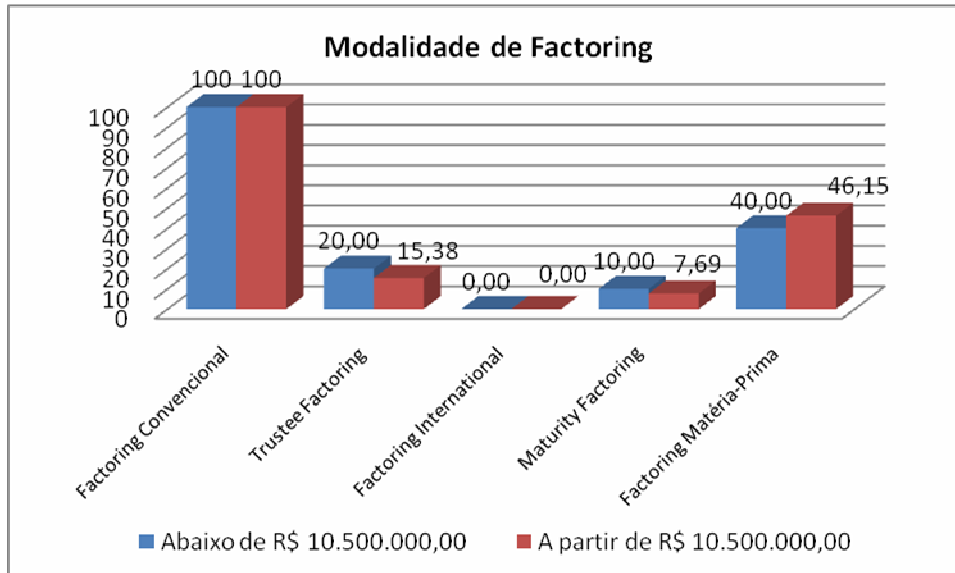


Gráfico 6 - Modalidades de *Factoring* Praticadas no Ceará.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

As empresas de *factoring* participantes da pesquisa foram questionadas sobre o que fazer para manter ou elevar sua participação no mercado. Restou demonstrado, na tabela 1, que, para 43,48% delas, o ideal é manter seus serviços, tendo apenas o cuidado de melhorar a qualidade destes, adotando assim atitude defensiva. Já para 39,13%, oferecer novos serviços pode atrair clientes, ou seja, ter um comportamento prospector. Para 17,39%, renovar os serviços existentes é a estratégia adotada para atrair clientes.

Pode-se dizer que, para a maioria das empresas respondentes, seria recomendado unir a atitude defensiva e prospectora, passando, assim, a adotar um posicionamento mais analítico, pois a qualidade dos serviços e a inovação de novos serviços influenciam a participação de uma empresa de *factoring*, no mercado pesquisado.

Tabela 1 – Para Manter ou Elevar sua Participação no Mercado.

Item	n	%
Prefere manter os serviços estáveis, dedicando-se de forma continuada à melhoria da eficiência das operações vigentes.	10	43,48
Busca oferecer novos serviços para atrair clientes.	9	39,13
Busca renovar os serviços existentes para atrair clientes.	4	17,39
TOTAL	23	100

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Corroborando esse cenário, no gráfico 7, para 65,22% das empresas, ofertar poucos serviços, mas seletivos e de alta qualidade, é a estratégia adotada pelas pesquisadas. Apenas 21,74% das respondentes dizem adotar novas idéias e inovadoras somente depois de uma análise cuidadosa da situação.

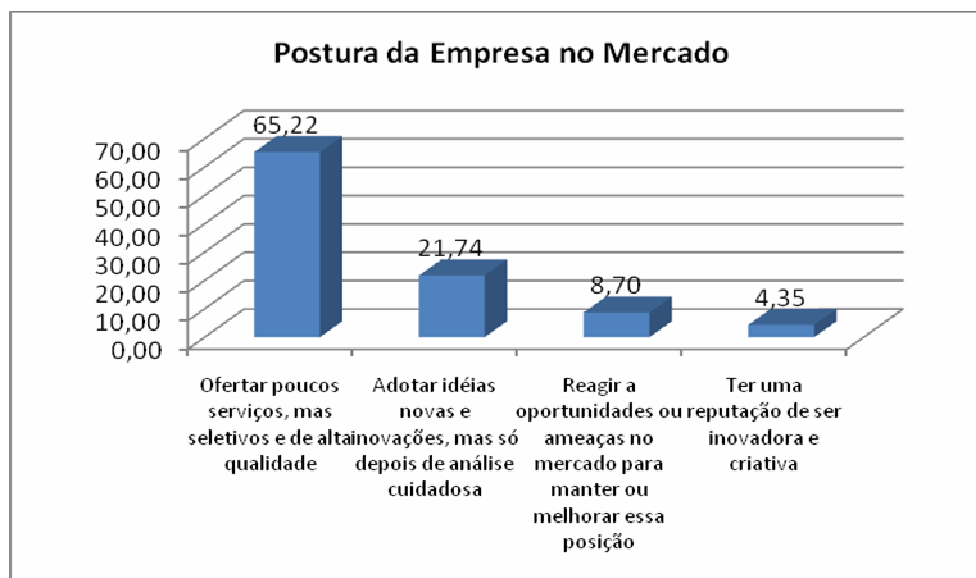


Gráfico 7 – Postura da empresa no mercado.

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

O gráfico 8 demonstra o que relatam Milles e Snow(1978), ao dizerem que uma empresa que segue a estratégia operando em duas frentes: uma estável – de forma rotineira e, outra em mudança – buscando constantemente novas idéias, se diferencia das outras, por adotar tanto a atitude defensiva como a prospectora. Essa estratégia correspondeu à maioria das entrevistadas. Para 69,57% das pesquisadas, os serviços ofertados são estáveis, mas, para alcançar mais clientes, buscam oferecer serviços inovadores.

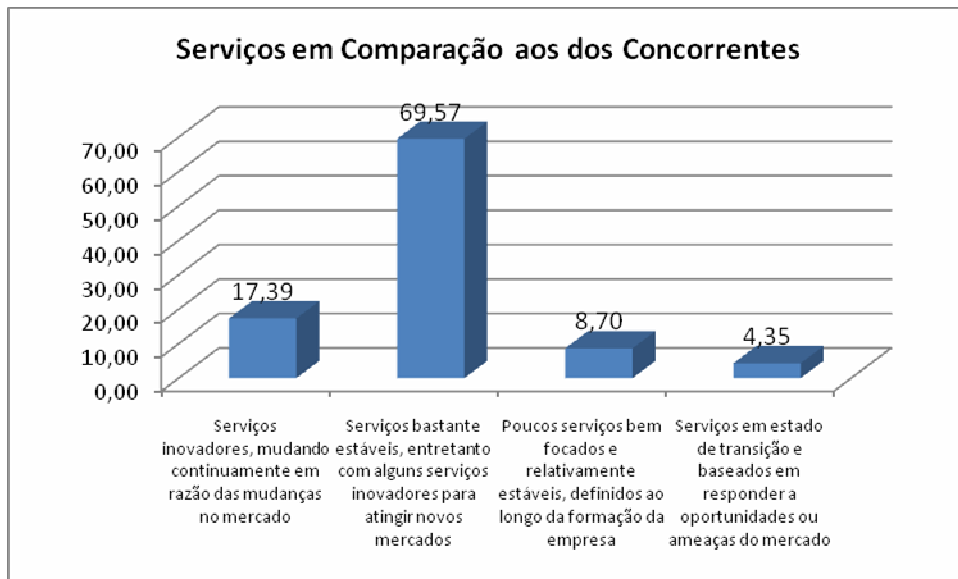


Gráfico 8– Serviços em Comparação à Concorrência.
 Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

O principal motivo que leva as empresas clientes a trocar o parceiro atual por um novo concorrente está associado à promessa de custos operacionais.

Ainda vale ressaltar que, para estas empresas, mesmo que seja ofertado um fator de compra abaixo dos já praticados, com qualidade dos serviços inferior ao existente, não tem importância, pois, na visão delas em primeiro lugar, vêm os custos. Apenas 13,04% dos respondentes da pesquisa acreditam que o importante para sua empresa é manter uma qualidade em seus serviços, pois, mesmo se o concorrente oferecer apenas redução do fator de compra, em curto prazo, as empresas–clientes realizam apenas um teste com a concorrência e depois retornam para a parceria antiga.

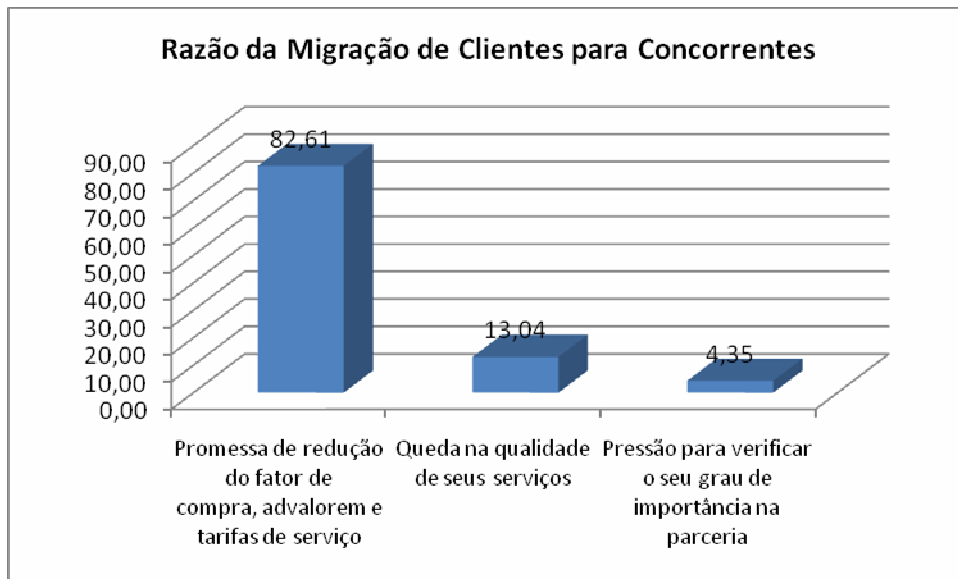


Gráfico 9 – Razão da Migração de Clientes para Concorrentes.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Analisando-se quais os fatores que mais se destacam na rivalidade com os concorrentes, destacou-se o fator de compra, com 95,65% das respostas, o que confirma o resultado de que os clientes trocam os serviços da empresa de *factoring* pelo do concorrente a partir da promessa de redução do fator de compra, *ad valorem* e tarifas de serviço (82,61%).

Independentemente da qualidade ou diferenciação dos serviços prestados pela concorrência, na opinião das empresas participantes, o fator de compra é o vilão na concorrência do setor, pois empresa de *factoring* de pequeno porte não tem como competir com as de médio e grande porte.

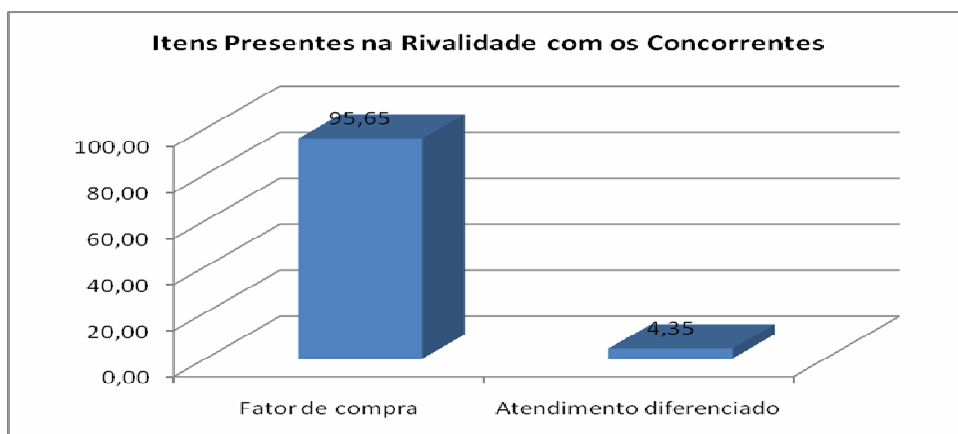


Gráfico 10 – Itens Presentes na Rivalidade com os Concorrentes.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Das empresas de *factoring* que participaram da pesquisa, observa-se no gráfico 11 o fato de que, para 73,91%, a principal vantagem competitiva é a experiência no setor, pois acreditam estas empresas que não adianta ter qualidade nos serviços, na mão-de-obra ou até um fator de compra bem atrativo se não possuírem experiência no setor, seja através dos gestores ou do tempo da empresa no mercado.

Considerando essa questão, conclui-se que o tempo durante o qual os gestores administram as empresas e o tempo destas no mercado são primordiais para o relacionamento com os concorrentes, pois, caso o seu principal concorrente não tenha uma gestão experiente, poderá a princípio cometer alguns deslizes e até ter prejuízos, o que poderá comprometer sua participação no mercado, reduzindo seus negócios.

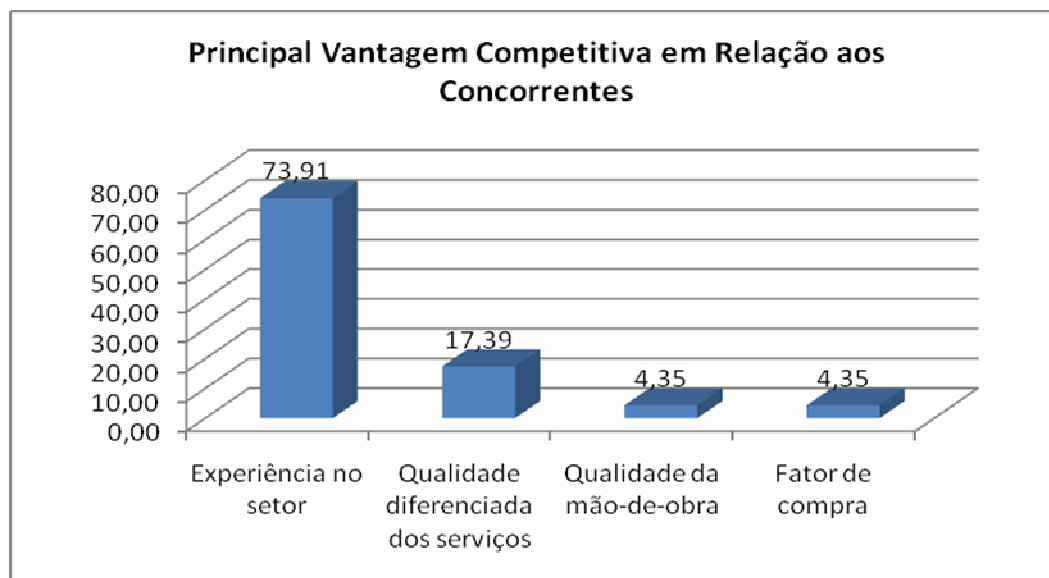


Gráfico 11 – Principal Vantagem Competitiva em Relação aos Concorrentes.
Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Procurou-se verificar com quais estratégias as empresas mais se identificaram, observando-se dois agrupamentos: aquelas com faturamento abaixo de R\$ 10.500.000,00 (pequeno porte) e o outro grupo acima de R\$ 10.500.000,00 (médio e grande porte). O objetivo dessa desagregação foi observar se o porte influenciava nas estratégias dessas empresas.

O resultado mostrou que algumas estratégias são consideradas fortes, independentemente do porte, destacando-se em relação às demais: Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado(2); Agregar algo a mais nos serviços que oferece(5) e Diferenciação nos serviços oferecidos(10).

Por sua vez, considerando as maiores empresas, verifica-se que as estratégias Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente(4) e Remodelar periodicamente os serviços que já oferece(6) não se identificam com esse porte de empresas.

Para as menores, constatou-se que as estratégias Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes(3) e Remodelar periodicamente os serviços que já oferece(6) detiveram os menores percentuais, o que pressupõe o pouco uso dessas estratégias. Vale salientar que as estratégias Adotar a mesma estratégia do concorrente(8) e Desenvolver política de *marketing*(9), não foram nem citadas por essas empresas.

Tabela 2 – Estratégias que se Identificam com a sua Empresa

Estratégias	Fat.0*	Fat.1**
1 Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes	50,0	46,2
2 Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado	100	92,3
3 Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes	10,0	46,2
4 Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente	30,0	23,1
5 Agregar algo a mais nos serviços que oferece	80,0	76,9
6 Remodelar periodicamente os serviços que já oferece	20,0	15,4
7 Atender um grupo específico de cliente	60,0	46,2
8 Adotar a mesma estratégia do concorrente	-	-
9 Desenvolver política de marketing	-	7,7
10 Diferenciação nos serviços oferecidos	70,0	76,9

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Considerando as estratégias que as empresas registraram, solicitou-se aos gestores que apresentassem o grau de importância atribuída a cada uma delas.

Interessante é destacar que a estratégia Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado(2) é de fundamental importância no mercado, independentemente do porte, corroborando o observado na tabela 2.

Seguem-se por ordem de importância, para as empresas de médio e grande porte, as estratégias: Agregar algo a mais nos serviços que oferece(5) e 6- Remodelar periodicamente os serviços que já oferece(6). As respostas das empresas de pequeno porte, em termos de grau de importância nas opções apresentadas no questionário, foram mais dispersas, a exceção da opção Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado(2).

Por outro lado, as estratégias: Adotar a mesma estratégia do concorrente(8) e Desenvolver política de *marketing*(9), foram consideradas sem importância independentemente do porte das empresas.

Tabela 3 – Grau de importância das Estratégias que se Identificam com a Empresa (%)

Estratégias	Totalmente sem importância		Sem importância		Neutro		Importante		Muito Importante	
	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**
1 Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	10	7,7	10	30,8	40	30,8	40	23,1	-	7,7
2 Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	-	-	-	-	-	-	60	61,5	40	38,5
3 Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;	-	-	-	-	50	38,5	40	23,1	10	38,5
4 Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente;	-	7,7	10	38,5	50	23,1	40	15,4	-	15,4
5 Agregar algo a mais nos serviços que oferece;	10	-	-	15,4	50	7,7	30	61,5	10	15,4
6 Remodelar periodicamente os serviços que já oferece;	10	-	-	7,7	40	15,4	40	69,2	10	7,7
7 Atender um grupo específico de cliente;	10	15,4	40	30,8	20	30,8	20	23,1	10	-
8 Adotar a mesma estratégia do concorrente;	10	23,1	40	53,8	50	23,1	-	-	-	-
9 Desenvolver política de <i>marketing</i> ;	10	46,2	60	15,4	30	15,4	-	23,1	-	-
10 Diferenciação nos serviços oferecidos	-	-	-	7,7	60	38,5	30	38,5	10	15,4

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

As tabelas 4, 5 e 6 foram reagrupadas, considerando as diferentes estratégias prospectivas de análise dos autores Porter (1986), Mintzberg (1988) e Miles e Snow (1978), conforme discussão ocorrida na seção 3 deste estudo

As proposições de 1 a 10 expostas na tabela 4 demonstram as tipologias de Porter (1986). Analisando a tabela 4, sob o enfoque do porte das empresas, por exclusão, constata-se: que as empresas não concordaram com a proposição: Como sua empresa já está estruturada no mercado, o novo concorrente poderá comprometer sua rentabilidade no curto prazo, independente do porte das empresas(9). Por sua vez, a proposição: Como a empresa já possui experiência no mercado, dificulta a entrada de novos concorrentes(6), diferentemente das médias e grandes empresas, as pequenas não concordaram.

Independentemente do porte das empresas, há concordância com as proposições: No setor em que a empresa está inserida, há diferenças significativas de custos entre os concorrentes, facilitando assim seus clientes a procurar novos parceiros(2); Para manter os clientes, honrar com os acordos pode-se dizer ser a postura ideal para elevar a participação no mercado(3) e O novo concorrente adotando política de preço baixo poderá influenciar o mercado, ocasionando perda de rentabilidade de sua empresa(5).

Para as empresas de médio e grande porte, na proposição A empresa acompanha o crescimento do setor, sem elevar seus custos operacionais(1), há uma discordância maior por parte dessas empresas. Já na proposição Buscar inovação, gerando incertezas no mercado em que a empresa está inserida dificulta o crescimento de seus concorrentes(10), há concordância para estas empresas.

No geral, tentar adotar estratégias para evitar e até conviver com a concorrência sem perder fatia do mercado é a preocupação demonstrada na tabela em estudo. Existe a preocupação com inovação de produtos, os custos operacionais, experiência no setor, criar mais serviços e preocupação com serviços que possam substituir os já existentes.

Tabela 4– Proposições da Tipologia de Porter (1986) (%)

Proposições	Discordo Plenamente		Discordo		Não Concordo Nem Discordo		Concordo		Concordo Plenamente	
	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**
1. A empresa acompanha o crescimento do setor, sem elevar seus custos operacionais.	-	7,7	40	69,2	10	23,1	40	-	10	-
2. No setor em que a empresa está inserida, há diferenças significativas de custos entre os concorrentes, facilitando assim seus clientes a procurar novos parceiros.	-	-	-	15,4	10	15,4	80	69,2	10	-
3. Para manter os clientes, honrar com os acordos, pode-se dizer ser a postura ideal para elevar a participação no mercado.	-	-	-	-	-	15,4	50	23,1	50	61,5
4. A empresa sempre reage à oportunidade ou ameaça no mercado para manter ou melhorar a posição no mercado.	-	-	10	7,7	60	53,8	30	30,8	-	7,7
5. O novo concorrente, adotando política de preço baixo, poderá influenciar o mercado, ocasionando perda de rentabilidade de sua empresa.*	-	-	11,1	15,4	11,1	-	77,8	53,8	-	30,8
6. Como a empresa já possui experiência no mercado, dificulta a entrada de outros concorrentes.	20	-	70	30,8	10	38,5	-	30,8	-	-
7. A empresa procura adaptar-se ao mercado, quando ameaçada pela possibilidade de entrada de mais concorrentes.	-	-	20	15,4	60	53,8	20	23,1	-	7,7
8. Em um mercado com características atípicas, os clientes encontram ou serviços substitutos*	-	-	22,2	15,4	44,4	38,5	33,3	46,2	-	-
9. Como sua empresa já está estruturada no mercado, o novo concorrente poderá comprometer sua rentabilidade no curto prazo.	10	-	60	61,5	20	15,4	10	15,4	-	7,7
10. Buscar inovação, gerando incertezas no mercado onde a empresa está inserida dificulta o crescimento de seus concorrentes.	-	-	20	7,7	30	15,4	40	69,2	10	7,7

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor

Além das instituições financeiras concorrerem com o mercado de *factoring*, estas concorrem entre si, pois, primeiro, as empresas possuem os mesmos serviços e

oferecem as iguais modalidades de operações; é quando entram em cena os custos das operações, que variam entre as empresas de *factoring*, em face do porte das empresas e da análise de risco de cada empresa–cliente. Em seguida, vêm a qualidade dos serviços e a capacidade financeira. As instituições financeiras também contribuem para o crescimento do setor, pois, quando as empresas–clientes encontram dificuldades na concessão de linhas de crédito, seja por capacidade de pagamento, por credibilidade ou restrições financeiras, procuram empresas de *factoring* para solucionar parte de suas necessidades financeiras.

As proposições de 11 a 20 expostas na tabela 5 demonstram as tipologias de Miles e Snow (1978), onde, as empresas pesquisadas acreditam que adotar atitude defensiva e prospectora, é a estratégia adequada para manter-se no mercado de *factoring*. Na proposição A empresa acredita que o ideal para manter participação no mercado é mesclar inovação com conservação dos serviços(11), as empresas de pequeno porte acreditam que esta estratégia é um diferencial no setor de *factoring*, o que não ocorre na opinião das médias e grandes empresas.

As empresas respondentes avaliaram ser estratégias que não influenciam na participação destas dentro do setor de *factoring*, independentemente do porte das empresas:

- a) A empresa antecipa-se a concorrência criando novos serviços(12);
- b) A experiência no mercado dificulta os novos concorrentes, em razão do custo operacional(14);
- c) Pode-se dizer que seus concorrentes necessitam enquadrar-se nas mudanças e incertezas para sobreviver no mercado(17) e
- d) Manter-se operando apenas o trivial com a experiência da empresa no mercado dificulta a negociação das empresas–clientes com novos concorrentes(19).

Tabela 5 – Proposições da Tipologia de Miles e Snow (1978) (%)

Proposições	Discordo Plenamente		Discordo		Não Concordo Nem Discordo		Concordo		Concordo Plenamente	
	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**
11. A empresa acredita que o ideal para manter participação no mercado é mesclar inovação com conservação dos serviços.	-	-	-	-	40	61,5	50	15,4	10	23,1
12. A empresa antecipa-se à concorrência criando novos serviços.	-	-	40	61,5	30	7,7	20	23,1	10	7,7
13. A empresa adota postura defensiva, pois, como possui eficiência nas operações, fica focada dentro de seus domínios.	-	-	-	15,4	20	23,1	80	61,5	-	-
14. A experiência no mercado dificulta os novos concorrentes, em razão do custo operacional.	10	-	60	53,8	20	23,1	10	23,1	-	-
15. Estando inserida em mercado com vários concorrentes, consegue responder às mudanças e incertezas do mercado.	-	-	10	7,7	50	15,4	40	76,9	-	-
16. A empresa está ajustada para competir no mercado com eficiência, mantendo assim sua participação sempre em crescimento.	-	-	-	7,7	10	15,4	80	61,5	10	15,4
17. Pode-se dizer que seus concorrentes necessitam enquadrar-se nas mudanças e incertezas para sobreviver no mercado.*	-	23,1	55,6	23,1	11,1	15,4	11,1	30,8	22,2	7,7
18. A empresa acredita na inovação de serviços para aumentar a participação no mercado.	-	-	-	23,1	50	23,1	40	15,4	10	38,5
19. Manter-se operando apenas o trivial com a experiência da empresa no mercado dificulta a negociação das empresas–clientes com novos concorrentes.	40	69,2	40	15,4	20	-	-	7,7	-	7,7
20. A empresa precisa ser pressionada pela concorrência para se ajustar ao mercado.	10	7,7	10	23,1	20	7,7	60	61,5	-	-

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

Já nas proposições A empresa adota postura defensiva, pois, como possui eficiência nas operações, fica focada dentro de seus domínios(13); A empresa está ajustada para competir no mercado com eficiência, mantendo assim sua participação sempre em crescimento(16), e A empresa precisa ser pressionada pela concorrência para se ajustar ao mercado(20) são estratégias que auxiliam no desenvolvimento da atividade de *factoring*, colaborando para o crescimento e manutenção destas dentro do setor, independentemente do porte das empresas.

A proposição Estando inserida em mercado com vários concorrentes, consegue responder as mudanças e incertezas do mercado(15), para as pequenas empresas, não há um consenso com relação às mudanças e incertezas no mercado de *factoring*, o que fica evidenciado para as de médio e grande porte.

As proposições de 21 a 24 expostas na tabela 6 demonstram as tipologias de Mintzberg (1988). A neutralidade na estratégia Os serviços oferecidos pela empresa possuem participação significativa no custo dos seus clientes(21) fica evidenciada para as empresas respondentes, independentemente do porte. A proposição A qualidade dos serviços oferecidos pela empresa pode-se considerar o ideal para o setor(22) evidencia que é fundamental para as empresas que atuam no setor de *factoring*.

Na proposição A empresa tem uma atenção especial com a diferenciação de seus serviços(23), para as empresas de pequeno porte, há concordância de que a empresa tem que diferenciar seus serviços, o que não ocorre para as médias e grandes empresas. Verificou-se na resposta A empresa qualifica seus serviços no sentido de dificultar a entrada de novos concorrentes(24) que essa estratégia não tem importância para as empresas de pequeno porte que, discordaram dessa proposição.

Tabela 6 – Proposições da Tipologia de Mintzberg (1988) (%)

Proposições	Discordo Plenamente		Discordo		Não Concordo Nem Discordo		Concordo		Concordo Plenamente	
	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**	Fat.0*	Fat.1**
21. Os serviços oferecidos pela empresa possuem participação significativa no custo dos seus clientes.	-	-	10	-	60	61,5	20	38,5	10	-
22. A qualidade dos serviços oferecidos pela empresa pode-se considerar o ideal para o setor.	-	-	10	7,7	10	15,4	70	76,9	10	-
23. A empresa tem uma atenção especial com a diferenciação de seus serviços.	-	-	20	23,1	30	38,5	40	38,5	10	-
24. A empresa qualifica seus serviços no sentido de dificultar a entrada de mais concorrentes.	-	-	50	23,1	30	38,5	20	38,5	-	-

Fonte: Pesquisa de campo realizada em 2008 pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho procurou identificar uma base teórica de suporte ao tema e que fornecesse subsídios para contribuir com o entendimento das estratégias adotadas pelas empresas de *factoring*. Com base na revisão bibliográfica e na pesquisa de campo, foi possível colher informações de tal maneira a viabilizar a discussão do tema proposto.

As empresas de *factoring* sindicalizadas que atuam no mercado do Estado do Ceará fazem uso de estratégias da diferenciação de seus serviços, sendo observado na pesquisa de campo que parte das empresas acredita que agregando algo a mais nos seus serviços pode elevar a participação no mercado. Vale ressaltar que as empresas adotam mais de uma estratégia.

O estudo possibilitou analisar as estratégias utilizadas pelas organizações de *factoring* sindicalizadas que atuam no Ceará. Inicialmente, foram identificadas as estratégias das empresas de *factoring* sindicalizadas que atuam no Ceará, também verificados os diferentes serviços oferecidos pelas empresas de *factoring* sindicalizadas no Ceará.

A pesquisa demonstrou que as empresas de *factoring* tendem a elevar a participação no mercado financeiro, considerando que, com o crescimento das pequenas e médias empresas e a elevação dos juros bancários, as empresas–clientes terão dificuldades na concessão de crédito.

A concorrência nas empresas de *factoring* torna-se acirrada, pois, como o mercado continua em expansão, e as instituições financeiras dificultam as linhas de crédito para pequenas e médias empresas. Esta situação ocasiona a procura destas empresas às empresas de *factoring*, pois, apesar dos critérios adotados por uma empresa de *factoring* para operacionalização, em muitos casos, o sacado, ou seja, o cliente da empresa–cliente será analisado e, dependendo do seu perfil de crédito a operação será realizada, fato que em hipótese alguma será aceita por uma instituição

financeira, e nesses casos, a *factoring* que possuir agilidade na liberação da operação terá um diferencial em relação aos concorrentes.

As empresas–clientes, contando com um número maior de empresas de *factoring*, podem ter mais incentivos para negociar seus direitos creditórios, com a redução dos custos obtidos com essa concorrência.

As empresas de *factoring's* utilizam algumas táticas para melhorarem suas participações no mercado. Dentre as observadas, merecem destaque: concorrência de preços, agilidade nas operações, taxas condizentes com a atualidade do cenário econômico e melhoria nos serviços prestados.

Adotar atitude apenas prospectora não condiz com a realidade das empresas de *factoring*, pois a ameaça constante dos concorrentes, sejam eles antigos ou novos, e produtos substitutos através de instituições financeiras, dificultam as empresas de *factoring* adotarem tal comportamento, pois acarretaria uma redução em seus negócios e, automaticamente, uma elevação nos seus custos, com uma redução em sua rentabilidade.

A atitude da estratégia analítica faz uma junção das estratégias defensivas e prospectoras, ocasionando um meio–termo para alavancar novo clientes por intermédio de novos serviços e manutenção dos clientes, para o setor de *factoring*, pode ser esse um diferencial para driblar a concorrência e assegurar ou até elevar sua participação no mercado. Para a empresa–cliente, a maior vantagem é se a empresa de *factoring* for mais prospectora do que defensiva, pois poderá criar serviços que poderão ser adequados para qualquer setor da economia. Nesse caso as empresas de pequeno e médio porte, por serem o principal público das organizações de *factoring*, deverão melhorar seus resultados financeiros, uma vez que terão maior credibilidade e novos serviços para a ampliação de suas atividades mediante operações que, por diversas vezes, não seriam realizadas junto às instituições financeiras.

A estratégia reativa não é apropriada para uma empresa de *factoring*, pois, ficar sem tomar um posicionamento é inadequado para este setor. Em face do exposto,

o pesquisador, como observador participante, descreve que as empresas de *factoring* se utilizam de estratégias analíticas, visto que é a mais apropriada para o setor e mescla um pouco de conservadorismo e de risco, que são as principais atitudes que o setor tem adotado nos últimos anos.

Por ser um setor em expansão no mercado brasileiro, na opinião do pesquisador, *factoring* é um tema que deve ser objeto de pesquisas, análises e discussões em outros trabalhos científicos, visando a dar maior base ao setor empresarial em geral.

A limitação da pesquisa foi o fato de o pesquisador não ter tido acesso à relação das empresas registradas na Junta Comercial do Estado do Ceará, o que impossibilitou uma análise completa do mercado do Estado.

Espera-se ter contribuído para uma discussão do conjunto de ações estratégicas a serem adotadas pelas empresas de *factoring* e os resultados que vêm sendo alcançados por essas empresas.

REFERÊNCIAS

ANFAC- Associação Nacional de Factoring. **Cartilha do factoring**. São Paulo, 2005,2006 e 2007

_____. **Cartilha do factoring**. São Paulo: dez. 2007.

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BESANKO, David; DRANOVE, David; SHANLEY, Mark; SCHAEFER, Scott; **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL, Receita Federal do. **Serviço Pessoa Jurídica**, Brasília, 2008. <http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr108a200.htm>. Acesso em 25/08/2008.

BULGARELLI, Waldirio. **Contratos mercantis**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARNEIRO, J.; CAVALCANTI, M.; SILVA, J. Porter revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, Set-Dez., 1997.

COCHRANE, Teresinha 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**. São Paulo, 2002, Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DONINI, Antonio Carlos. **Factoring**: de acordo com o novo Código Civil. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

DONINI, Antonio Carlos. Factoring: regulação, funções desempenhadas, modalidades e o direito de regresso. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 802, n. 91, p. 727-748, ago. 2002.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOMES, Orlando. **Contratos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

GRAVE, P, S.; MENDES, A.A. Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da Grécia como uma medida administrativa atual e criação de valor ou em busca do elo perdido? ENCONTRO ANUAL DE PÓS GRDUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, Campinas/SP, 2001, **Anais...**, Campinas/SP: Anpad, 2001.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate das analysis**: whit readings. New Jersey: Pretince Hall, 1995.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia In: Montgomery, C. e Porter, M. (org.) **Estratégia**: A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAUFMAN, R.; OAKLEY-BROWNE, H.; WATKINS, R.; LEIGH, D. **Strategic Planning for Succes**: aligning people, performance, and payoffs. San Francisco, CA: Published by Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

KOTLER, P.; HAYES, T. e BLOOM, P.N. **Marketing de serviços profissionais**: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros, 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LEITE, Luiz Lemos. **Factoring no Brasil**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Serviços : **Marketing e Gestão**, São Paulo: Saraiva 2002
- LUCCA, Newton de. **A faturização no Direito Brasileiro**. São Paulo: Revista Tribunais, 1990.
- MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 21. ed. São Paulo-SP, 734 p. 1995.
- MEIRELLES, A. M. e GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A., REIS NETO, M. T. e GONÇALVES FILHO, C. **Administração Estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte, 2001.
- MILES, Raymond; SNOW, Charles C.. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework, *Advances in Strategic Management*, .v. 5, p. 1-67. JAI Press Greenwich CT, 1988.
- _____; **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MONTEGOMERY, A. C.; PORTER, E. M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 4.ed., 1998.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 14 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competitive advantage:** creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

_____. **Vantagem Competitiva:** criando e Sustentando um desempenho superior. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição:** Estratégias Competitivas Essenciais. 9ª ed., Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 1ª ed., Rio de Janeiro, Campus, 1991.

_____. **Estratégia Competitiva:** Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 2ª ed., Rio de Janeiro, Campus 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry . **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZARDO, Arnaldo. **Factoring.** 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2004.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: LTC, 1998.

_____. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Brasília. 2004. <http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade%5Fempresas>. Acesso em: 25/08/2008.

SEBRAE. **Taxas de sobrevivência das empresas no Brasil.** Brasília. 2004. <http://www.sebrae.com.br/br/pesquisasobrevivencia2007Empresas>. Acesso em: 18/09/2008.

SILVA FILHO, J. F., CÂNDIDO, G. A., **A Formação de Redes Interorganizacionais e a sua Influência nas Tipologias de Estratégia e Decisão do Empreendedor**, CLADEA, 2003.

SILVA, J.; BRANDT, E. COSTA, L. Truelo de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Atibaia-SP, 2003, **Anais...**, Atibaia-SP: ANPAD, 2003, CD-ROM.

SINDICATO DAS SOCIEDADES DE FOMENTO MERCANTIL. **Factoring**: Estados do Ceará, Piauí e Maranhão. Fortaleza, 2005.

_____. **Factoring**: Estados do Ceará, Piauí e Maranhão. Fortaleza, 2006.

_____. **Factoring**: Estados do Ceará, Piauí e Maranhão. Fortaleza, 2007.

_____. **Factoring**: Estados do Ceará, Piauí e Maranhão. Fortaleza, 2008,

STEINER, G. A. e J. B. MINER. **Management policy and strategy**- Text, Readings and Cases, McMillan Publishers Inc., New York, 1977.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil**: contratos em espécie. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e
Contabilidade

MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA

Of. Nº 003 /08

Em: 16.06.08

Assunto: Carta de Apresentação

À Empresa

Prezado Senhor,

A Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da UFC oferece o curso de Mestrado Profissional em Controladoria (MPC), recomendado pela Capes, o órgão do Ministério da Educação que regulamenta a pós-graduação stricto sensu.

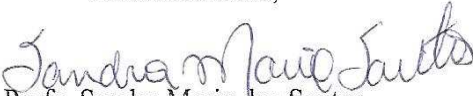
Para concluir seus mestrados nossos alunos precisam elaborar suas dissertações, que consiste em um trabalho com base em pesquisa. Em geral há necessidade de obtenção de informações junto às empresas públicas e/ou privadas. A viabilização destas pesquisas depende, em grande medida, da possibilidade de acesso às empresas. Sem a colaboração estratégica da liderança empresarial e pública, não é possível termos uma visão real e prática do mundo dos negócios e da competitividade das referidas organizações em termos de sua inserção regional e global.

Deste modo, solicitamos sua assistência na concessão e viabilização do acesso do aluno **FRANCISCO JOSÉ SOUZA BEZERRA**, para realizar, a pesquisa intitulada “As Estratégias ds Empresas de *Factoring* Sindicalizadas no Ceará” sob orientação da professora doutora Sandra Maria dos Santos.

De acordo com sua anuência e dentro dos horários convenientes o referido mestrando irá fazer sua coleta de dados na empresa, o que significa que o pesquisador poderá contactar com diferentes pessoas em sua organização. Obviamente que estes contatos deverão ser do seu conhecimento. Em tempo, ressaltamos nosso compromisso com a sigilosidade das informações colhidas e afirmamos que se trata de trabalho de natureza eminentemente acadêmica. Ressaltamos, ainda, que informações sigilosas como: faturamento, receitas, lucros, prejuízos, custos e despesas não serão divulgados no trabalho.

Diante do exposto, caso esteja de acordo, solicitamos que V. Sa. assine este documento de modo a formalizar a pesquisa. Por favor, sinta-se à vontade para nos contactar no telefone fornecido abaixo. Caso haja ou surja alguma dúvida em relação a qualquer aspecto deste trabalho. Antecipadamente, agradecemos a atenção e o tempo a nós dedicados.

Atenciosamente,



Prof. Sandra Maria dos Santos



Coordenadora do Mestrado Profissional em Controladoria

De acordo:

Assinatura

Fones: 33667816 / 3253.1740

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AS EMPRESAS DE FACTORING
SINDICALIZADAS NO SINFAC-CE

	<p>QUESTIONÁRIO</p> <p>Número: _____</p>	
---	---	---

PARTE I – Identificação, Perfil do Gestor e Caracterização da Empresa

1. Razão Social : _____
 2- Localização da Sede: _____
 3. Identificação do Gestor: _____
 4- Tempo na Empresa: _____
 5. Nível de Escolaridade do Gestor da Empresa:

5.1.1.	() 1.º grau incompleto	5.1.5.	() Superior incompleto
5.1.2.	() 1.º grau completo	5.1.6.	() Superior completo
5.1.3.	() 2.º grau incompleto	5.1.7.	() Pós-graduação
5.1.4.	() 2.º grau completo		

- 6- Cargo / Função: _____
 7- Data de Constituição da Empresa: _____
 8- Possui Filial: () Sim () Não Se afirmativo informar as cidades.

- 9- Identificação do porte da empresa pelo faturamento anual:

Microempresa	Até R\$ 1.200.000,00	
Pequena	De R\$ 1.200.000,01 até R\$ 10.500.000,00	
Média	De R\$ 10.500.000,01 até R\$ 60.000.000,00	
Grande	Superior a R\$ 60 milhões de reais	

- 10- Identificação do porte da empresa pela quantidade de empregados:

Número de empregados		
até 19		
de 20 a 99		
de 100 a 499		
acima de 500		

- 11- Dentre as modalidades de *factoring* praticadas no Brasil, qual(is) sua empresa atua no mercado do estado do Ceará:

MODALIDADE	
<i>Factoring</i> Convencional	
<i>Trustee Factoring</i>	
<i>Factoring</i> Internacional	
<i>Maturity Factoring</i>	
<i>Factoring</i> Matéria-Prima	

12- Dentre essas modalidades qual a principal para sua empresa manter-se em atuação no mercado do Ceará:

MODALIDADE	
<i>Factoring</i> Convencional	
<i>Trustee Factoring</i>	
<i>Factoring</i> Internacional	
<i>Maturity Factoring</i>	
<i>Factoring</i> Matéria-Prima	

PARTE II – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As questões de 1 a 6 devem ser respondidas marcando SOMENTE UMA alternativa, considerando aquela que mais se identifica com o comportamento da empresa:

1- O que faz os clientes trocar seus serviços pelos do concorrente?	
Promessa de redução do fator de compra, <i>advalorem</i> e tarifas de serviços;	
Queda na qualidade de seus serviços;	
Alteração nas normas de negociação sem comunicá-los;	
Pressão para verificar o seu grau de importância na parceria (<i>factoring</i> – empresa cliente).	

2- Para manter ou elevar sua participação no mercado sua empresa:	
Prefere manter os serviços estáveis dedicando-se de forma continuada a melhoria da eficiência das operações vigentes;	
Busca oferecer novos serviços para atrair novos clientes;	
Busca renovar os serviços existentes para atrair novos clientes;	
Altera os serviços oferecidos somente quando as novas idéias do concorrente foram bem aceitas no mercado.	

3- A postura no mercado da empresa é:	
Ofertar poucos serviços, mas seletivos e de alta qualidade;	
Adotar idéias novas e inovações, mas só depois de análise cuidadosa;	
Reagir a oportunidades ou ameaças no mercado para manter ou melhorar essa posição;	
Ter uma reputação de ser inovadora e criativa.	

4- Em comparação a concorrência os serviços aos clientes são caracterizados como:	
Serviços inovadores, mudando continuamente em razão das mudanças no mercado;	
Serviços bastante estáveis, entretanto com alguns serviços inovadores para atingir novos mercados;	
Poucos serviços bem focados e relativamente estáveis, definidos ao longo da formação da empresa;	
Serviços em estado de transição e baseados em responder a oportunidades ou ameaças do mercado.	

5- Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?	
Fator de compra;	
Diferenciação dos serviços;	
Atendimento diferenciado;	
Outros. Quais?	

6- Qual a principal vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes?	
Experiência no setor;	
Qualidade diferenciada dos serviços;	
Qualidade da mão-de-obra;	
Fator de compra.	

Na questão 7 o respondente deve marcar quantas alternativas necessárias para satisfazer sua opinião:

7- Na sua opinião quais das estratégias se identificam com a empresa:	
Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	
Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	
Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;	
Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente;	
Agregar algo a mais nos serviços que oferece;	
Remodelar periodicamente os serviços que já oferece;	
Atender um grupo específico de cliente;	
Adotar a mesma estratégia do concorrente;	
Desenvolver política de <i>marketing</i> ;	
Diferenciação nos serviços oferecidos	

Na questão 8 o respondente deve numerar em ordem crescente, de importância as estratégias que a empresa se identifica: (5-Muito Importante; 4- Importante; 3- Indiferente; 2- Sem Importância e 1- Totalmente sem importância):

8- Na sua opinião quais das estratégias se identificam com a empresa:	
Oferecer um preço abaixo do praticado pelos concorrentes;	
Criar uma imagem consolidada do negócio que o tornou bem conhecido no mercado;	
Desenvolver serviços de qualidade superior aos dos concorrentes;	
Ofertar serviços personalizados a cada tipo de cliente;	
Agregar algo a mais nos serviços que oferece;	
Remodelar periodicamente os serviços que já oferece;	
Atender um grupo específico de cliente;	
Adotar a mesma estratégia do concorrente;	
Desenvolver política de <i>marketing</i> ;	
Diferenciação nos serviços oferecidos	

Na questão 9, o respondente deve avaliar as proposições apresentadas utilizando a seguinte escala: (5- Concordo Plenamente; 4- Concordo; 3- Não Concordo e Nem Discordo; 2- Discordo e 1- Discordo Plenamente):

PROPOSIÇÕES	Discordo Plenamente			Concordo Plenamente	
	1	2	3	4	5
1. A empresa acompanha o crescimento do setor, sem elevar seus custos operacionais.					
2. No setor em que a empresa está inserida, há diferenças significativas de custos entre os concorrentes, facilitando assim seus clientes a procurar novos parceiros.					
3. Para manter os clientes, honrar com os acordos, pode-se dizer ser a postura ideal para elevar a participação no mercado.					
4. A empresa sempre reage à oportunidade ou ameaça no mercado para manter ou melhorar a posição no mercado.					
5. O novo concorrente, adotando política de preço baixo, poderá influenciar o mercado, ocasionando perda de rentabilidade de sua empresa.					
6. Como a empresa já possui experiência no mercado, dificulta a entrada de outros concorrentes.					
7. A empresa procura adaptar-se ao mercado, quando ameaçada pela possibilidade de entrada de mais concorrentes.					
8. Em um mercado com características atípicas, os clientes encontram ou serviços substitutos					
9. Como sua empresa já está estruturada no mercado, o novo concorrente poderá comprometer sua rentabilidade no curto prazo.					
10. Buscar inovação, gerando incertezas no mercado onde a empresa está inserida dificulta o crescimento de seus concorrentes.					
11. A empresa acredita que o ideal para manter participação no mercado é mesclar inovação com conservação dos serviços.					
12. A empresa antecipa-se à concorrência criando novos serviços.					
13. A empresa adota postura defensiva, pois, como possui eficiência nas operações, fica focada dentro de seus domínios.					
14. A experiência no mercado dificulta os novos concorrentes, em razão do custo operacional.					
15. Estando inserida em mercado com vários concorrentes, consegue responder às mudanças e incertezas do mercado.					
16. A empresa está ajustada para competir no mercado com eficiência, mantendo assim sua participação sempre em crescimento.					
17. Pode-se dizer que seus concorrentes necessitam enquadrar-se nas mudanças e incertezas para sobreviver no mercado.					
18. A empresa acredita na inovação de serviços para aumentar a participação no mercado.					
19. Manter-se operando apenas o trivial com a					

experiência da empresa no mercado dificulta a negociação das empresas–clientes com novos concorrentes.					
20. A empresa precisa ser pressionada pela concorrência para se ajustar ao mercado.					
21. Os serviços oferecidos pela empresa possuem participação significativa no custo dos seus clientes.					
22. A qualidade dos serviços oferecidos pela empresa pode-se considerar o ideal para o setor.					
23. A empresa tem uma atenção especial com a diferenciação de seus serviços.					
24. A empresa qualifica seus serviços no sentido de dificultar a entrada de mais concorrentes.					

ANEXO A – Balizamento Legal, Fiscal e Operacional

BALIZAMENTO	
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> • Instrução Normativa nº 16, de 10.12.1986 do DNRC, dispensa a aprovação prévia do Banco Central para o arquivamento de atos constitutivos de empresas de fomento mercantil; • Circular - 1.359 de 30.09.1988, do Banco Central do Brasil, que revogou a Circular BC nº 703, de 16.06.1982, e reconhece ser o fomento mercantil - factoring atividade comercial mista atípica que consiste na prestação de serviços conjugada com a aquisição de direitos creditórios ou créditos mercantis; • Resolução - 2.144 de 22.02.1995, do Conselho Monetário Nacional, reconhece definitivamente a tipicidade jurídica própria e delimita nitidamente a área de atuação da sociedade de fomento mercantil que não pode ser confundida com a das instituições financeiras, autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil que têm por objeto a coleta, intermediação e aplicação de recursos de terceiros no mercado (Art. 17 da Lei 4594 de 31.12.1964 e Arts. 1º e 16 da Lei 7492/1986); • Circular - 2715 de 28.08.1996, do Banco Central do Brasil, permite às instituições financeiras a realização de operações de crédito com empresas de fomento mercantil.
	<ul style="list-style-type: none"> • Art. 5º, incisos II e XIII da Constituição Federal • Art. 170 da Constituição Federal • COAF Lei 9613 de 03.03.1998 - Resolução nº 13, de 30.09.2005 e Resolução nº 16 de 28.03.2007. • Prestação de Serviços (Art. 594 do Código Civil) • Compra e venda – (Arts. 481 ao 489 do Código Civil)

OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Cessão de Créditos (Arts. 286 ao 298 do Código Civil) • Endosso: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Arts. 910, 911 e 914, do Código Civil ◦ Arts. 15 e 16 da Lei Uniforme – Conv. de Genebra (Dec. 57663/66) ◦ Art. 13, § 4º e 18, § 2º da Lei 5474/68 • Vícios Redibitórios (Arts. 441 ao 446 do Código Civil) • Solidariedade Passiva (Arts. 264 e 265 do Código Civil). 				
FISCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Ato Declaratório 51/94, da Secretaria da Receita Federal • Art. 28, § 1º, alínea "c" - 4 da Lei 8981/95, reiterado pelo Art. 15 da Lei 9249/95, Art 58 das Leis 9430/96 e 9532/97. Art. 14, inciso VI, da Lei 9718/98 e Decreto 4494, de 03.12.2002 • Lei 10.637/2002 (PIS) e Lei 10.833/2003 (PIS/COFINS) • Atos Normativos, específicos, para a atividade, da Secretaria da Receita Federal <div data-bbox="448 1178 1257 1375" style="text-align: center;"> <p>O diagrama apresenta um formato de seta horizontal apontando para a direita, dividido em três seções. A seção esquerda é vermelha e contém o texto 'Mercado Marginal'. A seção central é verde e contém o texto 'FOMENTO MERCANTIL' em letras brancas e maiúsculas. A seção direita é vermelha e contém o texto 'Contravenção Penal'.</p> </div> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> Artigos 17, 18 e 44, § 7º da Lei 4595/64 (Lei Bancária) </td> <td style="width: 50%; border: none;"> Artigo 160 do Código Penal Lei 1521/51 </td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> Artigos 1º e 16 da Lei 7492/86 </td> <td style="border: none;"> Medida Provisória 2172/01. </td> </tr> </table>	Artigos 17, 18 e 44, § 7º da Lei 4595/64 (Lei Bancária)	Artigo 160 do Código Penal Lei 1521/51	Artigos 1º e 16 da Lei 7492/86	Medida Provisória 2172/01.
Artigos 17, 18 e 44, § 7º da Lei 4595/64 (Lei Bancária)	Artigo 160 do Código Penal Lei 1521/51				
Artigos 1º e 16 da Lei 7492/86	Medida Provisória 2172/01.				

Fonte : ANFAC (2007)

ANEXO B – Relação das empresas sindicalizadas no SINFAC

Nº	EMPRESAS	CIDADE	UF
1	3F Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
2	Azienda Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
3	Benfica Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
4	Brasfactoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
5	CA Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
6	Capitalize Fomento Comercial Ltda	Fortaleza	CE
7	Casebrás Factoring Ltda	Fortaleza	CE
8	Continental Factoring Ltda	Fortaleza	CE
9	Credinvest Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
11	Credmix Factoring e Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
12	Destak Factoring Fom Comercial Ltda	Fortaleza	CE
13	Dracma Fomento Mercantil S/A	Fortaleza	CE
14	Elo Factoring Comercial Ltda	Fortaleza	CE
15	Empresa Brasileira de Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
16	FortBrasil Securitização de Recebíveis	Fortaleza	CE
17	Girocred Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
18	H&G Fomento Comercial Ltda	Fortaleza	CE
19	Hedge Assessoria Serv. e Fom. Cobrança Ltda	Fortaleza	CE
20	Inter Alternativa Fomento Comercial Ltda	Fortaleza	CE
21	Izzi Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
22	JLM Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
23	Margen Fomento Empresarial Ltda	Fortaleza	CE
24	Movenil Factoring Ltda	Fortaleza	CE
25	New Business Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
26	PIBB Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE

27	Premium Factoring Ltda	Fortaleza	CE
28	Rajá Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
29	Realcred Cobranças e Assessoria Ltda	Fortaleza	CE
30	Rotacred Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
31	SL Factoring Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
32	SM Fomento Comercial Ltda	Fortaleza	CE
33	ValorCred Fomento Mercantil Ltda	Fortaleza	CE
34	Vendor Factoring Fomento Comercial Ltda	Fortaleza	CE
35	X e X Factoring Fomento Comercial Ltda	Fortaleza	CE

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)