

## INDICADORES GERENCIAIS PARA GESTÃO ESTRATÉGICA DE UMA *FACTORING*

Tamara Ramona Kern<sup>1</sup>

José Eduardo Zdanowicz<sup>2</sup>

### RESUMO

As tomadas de decisões gerenciais devem ser realizadas com segurança, por meio de informações consistentes, precisas e de qualidade no momento desejado. Com a evolução da Tecnologia da Informação (TI), foram desenvolvidas ferramentas como o BI (*Business Intelligence*), que auxiliam os gestores nos processos decisórios. O convívio profissional da acadêmica junto ao setor econômico-financeiro de uma *factoring*, na cidade de Taquara-RS, despertou o interesse em pesquisar os indicadores necessários para dispor de uma correta, segura e objetiva interpretação dos resultados. O artigo tem por objetivo propor um conjunto de indicadores gerenciais e estratégicos para avaliar seus resultados. A metodologia utilizada contemplou um estudo de caso único, com pesquisa bibliográfica e descritiva, de natureza qualitativa e amostra não probabilística, com a qual foi possível pesquisar grande variedade de técnicas. O instrumento de coleta de dados foi o modelo de entrevista com um questionário aberto composto por 10 questões. Os resultados apontam que a empresa não utiliza os indicadores econômico-financeiros do mercado e segmento. O artigo visa relacionar um conjunto de indicadores gerenciais e estratégicos para que os gestores possam auferir, de forma correta, prática e segura os resultados obtidos, maximizando, assim, sua rentabilidade e mitigando a inadimplência. Por fim, conclui-se que o estudo de caso em questão foi relevante, sugerindo, por meio de uma proposta de implementação, via ferramenta BI, um conjunto de indicadores gerenciais estratégicos, facilitando, desse modo, as análises para a tomada de decisões, fornecendo rentabilidade e solidez em uma *Factoring*.

**Palavras-chave:** *Factoring*. Indicadores Gerenciais. BI.

### ABSTRACT

*The management decision-making should be carried out safely, through consistent information, accurate and with quality at the desired time. With the evolution of Information Technology (TI), tools such as BI (Business Intelligence) have been developed, which help managers in decision-making processes. The professional contact of the academic with the economic-financial sector of a factoring, in the city of Taquara-RS, aroused the interest in researching the necessary indicators to have a correct, safe and objective interpretation of the results. The article aims to propose a set of managerial and strategic indicators to evaluate its results. The methodology used included a single case study, with bibliographic and descriptive research, of qualitative nature and non-probabilistic sample, with which it was possible to investigate a*

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT. Taquara/RS. E-mail: tamara\_kern@hotmail.com

<sup>2</sup>Professor Dr. José Eduardo Zdanowicz. E-mail: profeduardoz@hotmail.com

*great variety of techniques. The instrument of data collection was the model of interview with an open questionnaire composed of 10 questions. The results indicate that the company does not use the economic and financial indicators of the market and segment. The article aims to relate a set of management and strategic indicators which managers can receive, in a correct, practical and safe way the results obtained, maximizing their profitability and mitigating default. Finally, it is concluded that the case study in question was relevant, suggesting, through an implementation proposal, via BI tool, a set of strategic management indicators, facilitating analysis for decision making, providing profitability and strength in a Factoring*

**Keywords:** *Factoring. Management Indicators. BI.*

## 1 INTRODUÇÃO

O atual cenário macroeconômico do país é repleto de muitas incertezas, devido às crises políticas, financeiras, econômicas e sociais, que refletem em cargas tributárias elevadas, taxas de inflação e crescentes níveis de desemprego. Esse cenário gera um desequilíbrio econômico-financeiro que resulta no aumento da inadimplência, atingindo a população brasileira. Nesse contexto, é de suma importância a organização dispor de conhecimento e eficiente aplicabilidade dos indicadores gerenciais, pois eles irão possibilitar a avaliação dos resultados de forma prática, segura e objetiva, sinalizando ao gestor os elementos essenciais que possam auxiliar na tomada de decisões.

O convívio profissional da acadêmica junto ao setor econômico-financeiro de uma empresa de *factoring* despertou o interesse em pesquisar os indicadores necessários para dispor de uma correta, segura e objetiva interpretação dos dados econômicos e financeiros. A organização em estudo tem como visão: “Ser a melhor *factoring* do Brasil até 2020”. Essa premissa motivou a acadêmica a estudar, diagnosticar e propor os indicadores gerenciais estratégicos para alcançar esse resultado. A empresa prima pela evolução constante no aspecto humano, técnico, profissional e ético da equipe, zelando pelo bem-estar e desenvolvimento intelectual de cada colaborador, disponibilizando ferramentas necessárias, assim como a participação em cursos e palestras, entre outros benefícios, pois acredita que uma organização de sucesso deve buscar o conhecimento e aplicar novas técnicas de gestão de forma contínua.

A empresa considera como princípios fundamentais para o seu desenvolvimento organizacional os seguintes valores: confiança, colaboração, superação e realização. A sua missão é: “Fomentar e assessorar empreendedores na gestão empresarial”.

A *factoring*, objeto deste estudo, atua no mercado desde 2004, dispõe de uma equipe de 13 colaboradores e uma carteira ativa, em torno, de 80 clientes, aperfeiçoando os seus processos em termos teóricos e práticos. Esse conjunto, uma vez aprovado pela Direção é repassado para

os responsáveis do setor de *TI* (Tecnologia da Informação) para desenvolver as operações e implementá-las eletronicamente.

Por ser uma organização que aposta na expansão do negócio diante do mercado de trabalho, optou por implantar a técnica do Planejamento Estratégico como um conjunto composto pela direção e os colaboradores, tendo um diferencial no quesito liberdade de expressão e opiniões, facilitando, assim, o crescimento mútuo.

Para assessorar os gestores na otimização dos procedimentos e na conciliação de dados, o uso da *TI* torna-se essencial e necessário dentro de qualquer organização, visto que a era digital encontra-se em constante evolução. Esse avanço tecnológico contribuiu positivamente por meio de *softwares*, de ferramentas competentes como a inteligência artificial, ou seja, similar ao intelecto humano, porém com capacidade em quantificar com eficiência e eficácia os dados. Uma das ferramentas utilizadas para oferecer suporte é o *Business Intelligence*, popularmente denominado por *BI*. Para Primak (2008), é um sistema inteligente, que serve para ser aplicado no gerenciamento dos negócios. Portanto, é um instrumento de apoio administrativo que agrega competências e estratégias, através de um banco de dados *online*, sendo capaz de coletar, armazenar, demonstrar e analisar muitas informações, transformando-as em grande massa de dados, gerando indicadores numéricos por meio de gráficos e relatórios, contribuindo para o desenvolvimento estratégico e tático da empresa, além de mitigar os riscos na tomada de decisões.

Nestes termos, o presente trabalho visa selecionar informações e dados para definir: Quais são os indicadores gerenciais mensais a serem adotados pela empresa de *factoring*, para analisar a liquidez e a rentabilidade através do *BI*?

Cumprir destacar que o tema abordado é de interesse tanto para a acadêmica quanto para a organização, mas poderá servir também como guia para as demais empresas e pesquisadores, ao definir sobre os indicadores gerenciais estratégicos que são adotados por uma empresa de *factoring*, em termos de rentabilidade e liquidez, mediante a utilização da ferramenta *BI*.

Assim, o estudo tem como objetivo geral: propor um conjunto de indicadores gerenciais e estratégicos para avaliar os resultados alcançados por uma empresa de *factoring* localizada em Taquara - RS.

Os objetivos específicos que visam auxiliar na consecução do objetivo geral são: pesquisar os indicadores gerenciais que possam ser utilizados pela empresa; avaliar se a ferramenta *BI*, disponível na empresa, possui os indicadores estratégicos; definir os indicadores

gerenciais mensais, em termos econômico-financeiros e patrimoniais, que serão utilizados no *BI*.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 *Factoring*

O termo *factoring* é considerado como fomento mercantil, ou seja, é uma atividade comercial mista que envolve a prestação de serviços e a compra de direitos creditórios provenientes de vendas mercantis (ABREU, 2004).

Esse segmento não se caracteriza somente pela compra de recebíveis, mas também pela prestação contínua de serviços fornecidos, por meio de assessoria empresarial, avaliações de créditos, assistência e gerenciamento das contas a pagar e receber, contribuindo para o desenvolvimento empresarial de seu cliente. Surgiu no Brasil, em 11 de fevereiro de 1982, com a criação do Associação Nacional das Empresas de Fomento Comercial - ANFAC, segundo (LEITE, 2007).

A principal finalidade do *factoring* é estimular as empresas clientes a mitigar o endividamento, transformando o faturamento a prazo em à vista (ABREU, 2004). Leite (2007) respalda que a atividade de fomento mercantil destina-se a auxiliar as pequenas e médias empresas, expandindo os seus ativos, mediante o aumento de suas vendas, sem fazer dívidas.

Para tanto, é necessário a elaboração de um contrato, fixado entre as partes envolvidas pelo prazo mínimo de um ano, pactuando cláusulas, entre elas, o fator, ou seja, o custo pela operação. De um lado, a *factoring* qualificada como contratada e, de outro, a contratante que deseja operar por meio da venda de ativos, proveniente de venda ou prestação de mão de obra. Os recebíveis são faturados a prazo, sendo adquiridos pela *factoring* que converte o valor em vendas à vista para o cliente. Por sua vez, ele recebe de forma líquida, sendo subtraída uma quantia, que é a remuneração pela transação efetuada (RIZZARDO, 2000).

Após firmado o contrato, a empresa contratante encaminha à *factoring* os títulos faturados que deseja negociar, sendo informada sobre a possível recusa de algum, visto que a análise de crédito pode não ser adequada para o perfil de compra da *factoring*, tornando o título duvidoso (RIZZARDO, 2000).

Como exemplo, uma organização vende determinado produto a outra e a forma de pagamento é a condição a prazo. Assim, a empresa que vendeu o produto a prazo emite uma

duplicata mercantil contra o comprador da mercadoria, com o valor pertinente da venda e o respectivo vencimento. Com os títulos em mãos, a contratante remete-os à empresa de *factoring* para a possível compra do faturamento (RIZZARDO, 2000).

O *factoring* não deve ser confundido com banco. Os bancos são instituições financeiras que captam e emprestam dinheiro, necessitando da autorização do Banco Central do Brasil – (BACEN) por serem confidentes da poupança pública (RIZZARDO, 2000).

Já no segmento do fomento mercantil, a única forma de captar recursos é por meio dos sócios, através de aporte de valores, mediante operações de mútuos e a formalização de um contrato com cláusulas específicas. Os sócios são os únicos envolvidos, devendo assumir os prejuízos e riscos contidos na atividade (LEITE, 2007).

De acordo com a Resolução nº 2.144, do Banco Central do Brasil, de 22 de fevereiro de 1995, as operações de *factoring* e operações privativas de instituições financeiras definem-se como:

A atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, mercadológica, gestão de créditos, seleção de riscos, administração de contas a pagar e a receber e compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços.

Com base nessa Resolução, dá-se ao *factoring* o embasamento legal, como atividade lícita, desmistificando esse segmento que ainda não é compreendido perfeitamente pela sociedade (ABREU, 2004). Além da compra de ativos, fornece serviços múltiplos no intuito de assessorar seus clientes na expansão de negócios.

## **2.2 Demonstrações Financeiras**

As Demonstrações Financeiras são documentos técnicos com informações extraídas dos registros contábeis de uma empresa (BENEDICTO; PADOVEZE, 2011).

As peças contábeis servem para evidenciar a situação econômica, financeira e patrimonial da entidade, proporcionando também a avaliação através de indicadores gerenciais que auxiliam no processo de tomada de decisões dos gestores da empresa (ZDANOWICZ, 2012).

Para que os indicadores sejam úteis à tomada de decisões, de acordo com Blatt (2001), é imprescindível que os elementos se encontrem lançados de maneira apropriada e condizente

com as normas e os princípios contábeis, caso contrário a análise apresentará uma visão distorcida, ocasionando possíveis erros na gestão estratégica.

Matarazzo (2010) destaca que as Demonstrações Financeiras foram definidas através da Lei Nº 6.404/76, sendo modificadas pelas Leis nº 11.638/07 e 11.941/09, que determinaram a estrutura básica das Demonstrações Financeiras: Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício, Demonstrações do Fluxo de Caixa e Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido.

Para fins de execução das análises econômicas, financeiras e patrimoniais são imprescindíveis o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado de Exercício, através das quais se extraem todas as informações necessárias e relevantes para aferir a liquidez e a rentabilidade da empresa (ZDANOWICZ, 2012).

### 2.2.1 Balanço Patrimonial

Essa Demonstração Financeira relaciona todos bens e direitos da entidade, denominada Ativo e também informa as obrigações assumidas, designadas por Passivo. O saldo resultante entre os dois grupos é o Patrimônio Líquido que representa o capital investido pelos proprietários e pelos recursos gerados como lucros ou prejuízos da empresa (MATARAZZO, 2010).

Para a definição de curto e longo prazo, a Legislação fundamenta-se no exercício social da empresa que é fixado em um ano, ou seja, direitos e obrigações vencíveis no exercício seguinte ao encerramento do balanço, denomina-se como curto prazo, ou seja, Circulante. Se for superior a esse período, classifica-se como longo prazo, ou seja, não Circulante. Contudo, algumas organizações poderão ter o ciclo operacional superior, estipulado através de legislações específicas ou estatutos. Nesse caso, o conceito de curto e longo prazo acatará o prazo de duração do ciclo (ASSAF NETO, 2002).

Zdanowicz (2012) sugere como estrutura básica do Balanço Patrimonial, conforme a Lei nº 11.638/07 e a Resolução do CFC nº 1.298/10, além dos princípios e normas contábeis, em que devem constar os grupos do Ativo Circulante: segue pelo grau de liquidez decrescente. Deverá ser observada através da velocidade que esse Ativo poderá transformar-se em numerário de caixa como: (Disponibilidades, Clientes, Estoques, e Despesas pagas antecipadamente).

O Ativo Não Circulante é composto pelo Realizável a Longo Prazo, Investimentos, Imobilizado e Intangível. Já no Passivo Circulante, classificam-se as obrigações vencíveis

subsequentes à data de encerramento do Balanço Patrimonial. No Passivo Não Circulante encontra-se o Exigível de Longo Prazo e o Patrimônio Líquido (Capital Social, Reservas e Lucros ou Prejuízos Acumulados).

### Quadro 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
<b>CIRCULANTE</b> Caixas e Bancos Aplicações financeiras Clientes (-) Provisão para devedores duvidosos Estoques Despesas antecipadas	<b>CIRCULANTE</b> Fornecedores Salários e Encargos sociais a pagar Impostos e Contribuições a Recolher Empréstimos Credores diversos
<b>NÃO CIRCULANTE</b> <b>Realizável a longo prazo</b> Contas a receber <b>Investimentos</b> Participação em outras empresas <b>Imobilizado</b> Veículos Máquinas e equipamentos Móveis e utensílios Imóveis (-) Depreciações <b>Intangível</b> Marca da empresa Amortizações	<b>NÃO CIRCULANTE</b> Financiamentos Adiantamentos de acionistas  <b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b> Capital Social Reservas de Capital Ajustes de Avaliação Patrimonial Reservas de Lucros Ações em Tesouraria Lucros ou Prejuízos Acumulados
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>

Fonte Adaptada pela acadêmica (2018).

Para Blatt (2001), o Balanço Patrimonial tem por finalidade demonstrar a posição financeira e patrimonial da entidade em determinada data, sendo uma posição fixa daquele período.

#### 2.2.2 Demonstração do Resultado do Exercício

Esta demonstração evidencia o resultado econômico obtido pela organização em um determinado período. Diferentemente do Balanço Patrimonial, que informa a posição financeira da empresa em um período estabelecido, o DRE acumula as receitas, despesas e custos de certo período, revelando o resultado (SILVA, 2012).

Para Blatt (2001), sua elaboração é por meio do regime de competência que confronta receitas e despesas pelo fato gerador. Contudo, esse regime não evidencia o real fluxo de caixa do período, ele reúne o resumo de receitas e despesas operacionais e não operacionais, não envolvendo necessariamente a entrada de valores numéricos no caixa. Relata-se a situação econômica da entidade, de que forma foi auferido o resultado, expondo a formação de lucros ou prejuízos.

### **2.3 Análises**

Para realizar uma análise gerencial, é preciso dispor de dados contábeis corretos e atualizados, bem como o conhecimento para avaliar e interpretar a situação da entidade. Muitas vezes, torna-se uma tarefa complexa, porém de grande importância para a tomada de decisões (ZDANOWICZ, 2012).

Matarazzo (2010) descreve que, para produzir uma análise, é necessário calcular o índice, que é a ligação entre as contas ou o grupo de contas das Demonstrações Financeiras, refletindo a situação econômica e financeira da entidade.

O objetivo principal das análises nas peças contábeis é auxiliar no processo da tomada de decisões através de índices numéricos, comparando-se dois ou mais períodos. A avaliação gerencial auxilia sócios, gerentes, diretores, fornecedores e demais interessados a conhecer a real situação da empresa (ZDANOWICZ, 2012).

É necessário um conjunto de indicadores específicos para cada organização, permitindo-se avaliar a situação econômica, financeira e patrimonial da empresa, com o aprofundamento desejado (MATARAZZO, 2010).

Para isso, deve-se efetuar uma verificação nas contas, grupos e subgrupos das Demonstrações Financeiras, se estão padronizadas através da simplificação de contas, comparando com outros modelos de balanços vigentes, verificando possível erro, intencional ou não, corrigindo-o (MATARAZZO, 2010).

Para Zdanowicz (2012), algumas condições são necessárias para a análise como: a averiguação de confiabilidade e autenticidade das Demonstrações Financeiras; a verificação se estão de acordo com os princípios contábeis e convenções vigentes; e a avaliação de, no mínimo, três exercícios sociais para comparação. Benedicto e Padoveze (2011) corroboram a afirmação do autor citado acima e complementam que no intuito de evidenciar de forma clara

e coerente o desempenho econômico-financeiro da organização são necessários, em torno de 7 a 15 indicadores.

## 2.4 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez informam sobre a capacidade que a empresa tem em honrar suas dívidas, confrontando bens e direitos realizáveis e exigibilidades (SILVA, 2012). Despertam o interesse, geralmente, dos credores nas avaliações de crédito, pois favorece uma visão exata da situação financeira e patrimonial da entidade no curto prazo (ZDANOWICZ, 2012).

Benedicto e Padoveze (2011) descrevem a liquidez como sendo a Disponibilidade da moeda corrente reproduzida pelos seus bens e direitos para saldar as obrigações. Os dados são extraídos do Balanço Patrimonial, sinalizam se os bens e direitos que a organização possui são suficientes para liquidar as dívidas. Assim, o analista deve ter em mente que esse indicador é válido para a data da análise, não poderá ser fixo, podendo sofrer as modificações nos elementos patrimoniais que o alterarão.

### 2.4.1 Liquidez Geral

Esse quociente serve para detectar a saúde financeira da empresa a curto e longo prazo, indicando quanto a empresa possui de Ativo Circulante e Realizável em Longo Prazo para cada \$1,00 de dívida total, sendo ela utilizada como uma medida de segurança financeira da empresa a longo prazo, revelando sua capacidade de assumir todos os compromissos. (ASSAF NETO, 2002).

$$Lg = \frac{AT}{PE}$$

Onde:

Lg: liquidez geral

AT: ativo total

PE: passivo exigível

De acordo com Silva (2012), a interpretação do índice de liquidez geral é no sentido de quanto maior, melhor, mantidos constantes os demais fatores. Analisando esse indicador,

subentende-se que, se a empresa fosse parar suas atividades naquele momento, deveria pagar suas dívidas com seu disponível mais seus realizáveis a longo prazo.

#### 2.4.2 Liquidez Seca

Esse indicador considera o conjunto de bens e direitos, excluindo os estoques, por ser item do Ativo menos líquido. Assim, tem-se uma visão líquida da capacidade de pagamento de curto prazo (BENEDICTO; PADOVEZE, 2011).

$$Ls = \frac{D+VRI}{PC}$$

Onde:

Ls: liquidez seca

D: disponibilidades

VRI: valores a receber líquidos

PC: passivo circulante

Matarazzo (2010) afirma que esse indicador é um teste de força aplicado à empresa, pois visa mensurar o grau de excelência da situação financeira. Considera-se um índice aceitável em torno de R\$ 1,50, ou seja, a cada um real de dívida, a empresa possui capital disponível a curto prazo para honrar os seus compromissos. Porém, o ramo da empresa influi na interpretação dos índices de modo significativo.

Para Blatt (2001), o indicador serve para responder o questionamento de como está a capacidade de pagamento a curto prazo, caso haja um declínio, ou queda em suas vendas ou, ainda possua estoques de lenta rotação.

#### 2.4.3 Liquidez Corrente

A Liquidez Corrente é denominada de liquidez normal ou comum, visa avaliar a capacidade empresarial em honrar os compromissos a curto prazo. Recomenda-se analisar em conjunto com a fórmula do ciclo operacional da organização (ZDANOWICZ, 2012).

Conforme Ribeiro (2002), o valor referência desse índice deve ser em torno de R\$ 1,50 para indústrias e comércios; a cada um real de dívida, a organização possui reservas suficientes para honrar suas obrigações. A fórmula indicada pelo autor para a sua apuração é:

$$Lc = \frac{D + VRI + Er}{PC}$$

Onde:

Lc: liquidez corrente

D: disponibilidades

VRI: valores a receber líquidos

Er: estoques reais

PC: passivo circulante

Benedicto e Padoveze (2011) afirmam que esse indicador é relevante para avaliar a capacidade de pagamentos da empresa a curto prazo. Eles consideram que o índice acima de 1,50 atende à necessidade de honrar suas obrigações. É um indicador estático. Todavia a empresa poderá estar com o índice abaixo de 1,00, em determinado momento, porém ter saldo em caixa suficiente para saldar suas obrigações.

Ross *et al.* (2002) alertam que esse indicador poderá mascarar o resultado, caso tenha sido contratado algum empréstimo a longo prazo, pois o efeito a curto prazo seria o aumento do saldo em caixa, proveniente desse recurso, bem como o aumento do endividamento a longo prazo, não evidenciando no Passivo Circulante.

#### 2.4.4 Solvência Geral

O indicador de Solvência Geral é utilizado em análises gerenciais. Ele determina a capacidade da empresa em honrar as suas obrigações de longo prazo, informando se os bens e direitos oferecem cobertura aos capitais de terceiros no período de análise. Esse indicador serve para identificar se a empresa apresenta problemas de caixa e capital de giro e se conseguirá honrar as obrigações assumidas; como resultado espera-se um indicador em torno, de R\$ 2,00. Todavia, para efetuar essa análise de forma segura e precisa, necessita-se de, no mínimo, três exercícios sociais para analisar a evolução (ZDANOWICZ, 2012).

$$SG = \frac{AT}{PE}$$

Onde:

SG: solvência geral

AT: ativo total

PE: passivo exigível

#### 2.4.5 Grau de Endividamento

Apresenta a estrutura de capital da empresa, evidenciando o grau de endividamento e fatores de risco, por meio do capital próprio ou capital de terceiros sobre o Ativo. Limeira et.al (2015) definem que quanto maior o índice, maior será o risco de endividamento. Porém essa ameaça não se aplica de maneira geral porque algumas empresas conseguem conviver com um alto índice de endividamento sem comprometer suas obrigações, pois podem captar recursos através de financiamentos de longo prazo.

É relevante a análise desse indicador dos períodos anteriores, quantificando a evolução do Ativo em relação aos padrões setoriais. De acordo com Benedicto e Padoveze (2011), a oscilação expressiva sinaliza como alerta para melhor compreender o fenômeno ocorrido. Como resultado positivo, espera-se um índice em torno de R\$ 0,50.

$$GE = \frac{PE}{AT}$$

Onde:

GE: grau de endividamento

PE: passivo exigível

AT: ativo total

#### 2.4.6 Garantia aos Capitais de Terceiros

Por meio desse indicador, é possível apurar o valor montante do Patrimônio Líquido em relação ao Passivo Exigível, identificando se a entidade necessitou do capital de terceiros para financiar suas atividades (ZDANOWICZ, 2012).

Para Ribeiro (2002), quando esse indicador for menor, a empresa apresenta um resultado favorável, pois analisa o quanto utiliza de capitais de terceiros para cada real de capital próprio.

Também demonstra a dependência da empresa em relação ao capital de terceiros, portanto, quanto menor o resultado da divisão, maior participação de capitais de terceiros e risco elevado para credores (MATARAZZO, 2010).

$$GT = \frac{PL}{PE}$$

Onde:

GT: garantia aos capitais de terceiros

PL: patrimônio líquido

PE: passivo exigível

## 2.5 Ciclo Operacional

Pode-se descrever o ciclo operacional como sendo todas as etapas operacionais diárias e sequenciais desempenhadas pela organização, desde a aquisição de materiais, produção, vendas e recebimentos, obtendo lucros que possam atender suas expectativas de retorno (ASSAF NETO, 2002).

Analisar, interpretar e compreender o ciclo operacional, para Zdanowicz (2012), é um estudo de ciclometria de atividades que demonstra o período desde o início até o término do produto, promovendo assim um fluxo de caixa planejado, adequado, sem surpresas futuras.

Blatt (2001) destaca o ciclo operacional como sendo a soma do prazo médio dos estoques e o recebimento proveniente das vendas, onde o resultado ideal seria se a média fosse igual ou inferior ao prazo médio de pagamento das compras.

$$PMR = PME + PMP$$

Onde:

PMR: prazo médio de recebimentos

PME: prazo médio de estoque

PMP: prazo médio pagamentos

O ciclo operacional poderá variar de acordo com o segmento empresarial, ocorrendo este ciclo com prazo de duração inferior a um ano ou com maior extensão. Toda empresa deve trabalhar com um nível satisfatório de capital de giro para que consiga sustentar seu ciclo operacional (MATIAS, 2007).

## 2.6 Ciclo Financeiro ou Ciclo de Caixa

Esse ciclo é evidenciado pelas movimentações de caixa que envolve o ciclo operacional, deduzindo os desembolsos das despesas operacionais e custos do período (ZDANOWICZ, 2012).

$$CF = CO - PMP - PMDO$$

Onde:

CF: ciclo financeiro

CO: ciclo operacional

PMP: prazo médio de pagamentos

PMD: prazo médio das despesas operacionais

Benedicto e Padoveze (2011) relacionam todos os eventos econômicos efetivados em termos de fluxo de caixa, originados desde o pagamento das compras até o recebimento das vendas, como ciclo financeiro.

## 2.7 Indicadores de Rentabilidade

São também conhecidos como indicadores econômicos, referem-se aos resultados líquidos obtidos pela organização em um determinado período e o capital investido, através das operações realizadas (ZDANOWICZ, 2012).

Tracy (2000) relaciona que a lucratividade pode ser mensurada como o grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital investido. Esse êxito é determinado pela magnitude do lucro líquido contábil.

### 2.7.1 Taxa de Retorno sobre Investimentos

Matarazzo (2010) menciona que esse indicador avalia se a organização obteve lucro líquido em relação ao Ativo, pois quanto maior o quociente melhor a taxa de retorno. A sua utilização proporciona melhor identificação de como o lucro aumenta ou deteriora.

$$TRI = \frac{LLO}{AT} \times 100\%$$

Onde:

TRI: taxa de retorno sobre investimentos

LLO: lucro líquido operacional

AT: ativo total

Já para Tracy (2000), esse indicador é considerado o ponto de partida essencial para a análise dos investimentos de capital nas empresas, já que é o retorno sobre os investimentos antes de levar em conta os juros sobre o capital de terceiros e o custo do capital próprio.

### 2.7.2 Taxa de Retorno do Capital Próprio

Segundo Marion (2010), esse indicador aufero o percentual da lucratividade sobre o Patrimônio Líquido.

$$\text{TRCP} = \frac{\text{LLO}}{\text{PL}} \times 100\%$$

Onde:

TRCP: taxa de retorno do capital próprio

LLO: lucro líquido operacional

PL: patrimônio líquido

Ribeiro (2002) descreve que quanto maior esse quociente, melhor é o resultado econômico para os detentores do capital próprio da empresa, denominados sócios ou acionistas. Esse indicador de desempenho dos investimentos analisa somente as fontes de capitais próprios; para que se tenha um resultado satisfatório, deve-se ter um índice de Taxa de Retorno sobre Investimentos aceitável.

## 2.8 Capital de Giro

O capital de giro, também denominado de capital circulante, é a base para a administração financeira de qualquer empresa. Para calcular, soma-se os elementos do Ativo Circulante Operacional, sendo o resultado das atividades operacionais como compra, produção, estocagem e venda. Após, subtrai-se os elementos do Passivo Circulante Operacional, valor financiado para elaboração das atividades desenvolvidas, a diferença entre as duas somas, classifica-se a necessidade de capital para financiar o giro (MATARAZZO, 2010).

Já o capital circulante líquido é definido pelo excedente dos recursos a longo prazo, próprios ou de terceiros, alocados pela empresa, em relação ao montante também aplicado a longo prazo. Trata-se de um montante fundamental para a análise do equilíbrio financeiro da

organização, representando o excedente do ativo circulante em relação ao passivo circulante (WÜRCH; WÜRCH, 2012).

$$CDG = AC - PC$$

Onde:

CDG: capital de giro

AC: ativo circulante

PC: passivo circulante

AC>PC Situação favorável, maioria das organizações. Há disponibilidade de CDG. Representa uma folga financeira de curto prazo.  
 AC=PC Neste caso, o CDG é igual a zero, não tendo necessidade de financiamento.  
 AC<PC Empresa não tem disponibilidade, havendo insuficiência financeira de curto prazo.

Um erro cometido pela maioria das organizações é não planejar, não analisar a necessidade do capital de giro para efetuar suas atividades, causando transtornos na hora de quitar suas dívidas (ZDANOWICZ, 2012).

Matarazzo (2010) menciona o quão importante é planejar e conhecer a necessidade de capital de giro dentro da organização, que deverá ter um planejamento financeiro para evitar transtornos caso haja necessidade de captação de recursos. Assim, poderá ser financiada por meio de algumas fontes como: Capital de Giro Próprio, Empréstimos e/ ou Financiamentos ou Desconto de Duplicatas.

## **2.9 EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) ou LAJIDA (Lucros Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização).**

O *EBITDA* é conhecido no Brasil por *LAJIDA*. Por meio desse indicador, constata-se a geração de caixa operacional da organização, demonstrando quanto a empresa gerou de lucro ou prejuízo apenas em suas atividades operacionais, sem considerar efeitos financeiros ou pagamentos de tributos (MATARAZZO, 2010).

A análise é obtida através dos dados da Demonstração de Resultado do Exercício. Esse indicador serve como métrica em nível mundial, pois permite comparar a capacidade de geração de caixa de empresas do mesmo segmento em diferentes países. Para o cálculo, deve-se acrescentar as depreciações, amortizações e taxas que se caracterizam como despesa do período, conseqüentemente, reduzindo o lucro da organização. A partir disso, Souza et. al. (2015)

alertam que o resultado pode não ser igual ao fluxo de caixa, já que algumas receitas podem não ser recebidas, tal como algumas despesas podem não ser pagas.

A análise por meio do *EBITDA*, para Zdanowicz (2012), é importante de ser realizada em conjunto com outros indicadores, pois avalia de forma objetiva o verdadeiro resultado operacional obtido, pois alguns fatores políticos e econômicos podem interferir no desempenho da organização. Vale ressaltar que alguns cuidados devem ser observados, caso seja comparado o resultado operacional entre empresas do mesmo segmento, ou variação entre anos, sendo possível repassar uma falsa ideia devido a alguns fatores como vendas que ainda não foram recebidas.

## **2.10 Business Intelligence– BI**

A sigla *BI*, proveniente do inglês, denomina-se *Business Intelligence*, é uma ferramenta de inteligência artificial, considerada um instrumento de apoio à gestão empresarial. Por meio do banco de dados da empresa, é feita a coleta de todos os dados armazenados, demonstrações e análises das informações, dando suporte para a tomada de decisões gerenciais, estando conectada ao setor de *TI*, que vem expandindo as ferramentas tecnológicas no decorrer dos anos (PRIMAK, 2008).

Braghittoni (2017) descreve o *BI* como uma ferramenta que através de um conjunto de conceitos e métodos aplicados, promove todas informações desejadas, influenciando diretamente aqueles que têm poder para a tomada de decisões.

Assim, o *BI* torna-se um instrumento aliado à organização, captando informações geradas de qualquer área, simplificando, por meio de relatórios, gráficos ou indicadores de forma clara, facilitando assim os diagnósticos para aqueles que não possuem grandes conhecimentos em tecnologia (PRIMAK, 2008).

Existem várias formas de implantar o *BI* dentro de uma organização, sendo uma delas o *BI* Corporativo, com infraestrutura necessária para atender qualquer demanda de informações estratégicas do mercado, objetivando demonstrar aos gestores todas as informações relevantes e pertinentes. Todavia, para execução dessas informações, o seu custo poderá ser elevado. Outra forma de implantação do *BI*, de maneira simples, é utilizar a tecnologia já existente na empresa, com necessidades reais, promovendo informações de forma gradual com baixo custo. Com a implantação do *BI*, todas as ações e decisões tomadas ficam armazenadas de forma útil, num banco de dados, não dependendo da cabeça humana para resgatar informações, podendo assim

analisar as decisões tomadas durante a elaboração das estratégias e comparar com os resultados obtidos (DALFOVO; TAMBORLIN, 2010).

Mesmo com a era digital em constante evolução, Braga e Gomes (2004) relatam que a utilização da ferramenta *BI* no Brasil ainda é escassa, devido à falta de informação e também pelo valor a ser investido. Por ser uma ferramenta tecnológica, o seu desenvolvimento e a sua utilização são de acordo com a necessidade de cada organização, o que a torna uma ferramenta ágil, segura e prática, auxiliando em soluções internas, futuras e competitivas.

A sua utilização é relevante para aqueles que estão dispostos a se destacar no conhecimento gerencial, na inteligência competitiva, possibilitando diferenciadas análises. Barbieri (2001) argumenta, de forma sucinta, que a ferramenta proporciona vasta visão do cenário econômico e financeiro da instituição, com variadas informações, podendo ser um diferencial por meio de estratégias competitivas.

Para que se tenha êxito nos resultados, o autor Leme Filho (2001) menciona, como de extrema importância, o fornecimento de informações relevantes e de qualidade na ferramenta, evitando distorções em suas interpretações, facilitando a tomada de decisões com segurança, visto que ela disponibiliza inúmeros benefícios, tais como: conhecimento do negócio e processos; obtenção de dados das mais variadas fontes, organizando a melhor forma para utilizá-las no processo decisório e também, demonstrando o cenário econômico e financeiro em que seu estabelecimento está inserido.

## **2.11 Inadimplência**

Para que se possa mensurar a inadimplência de uma organização, deve haver um modelo definido de como será caracterizado o título inadimplido, se será considerado um dia após o vencimento, ou se levará em conta outras variáveis. Também se deve avaliar o volume de recursos envolvidos (CASTRO NETO; SÉRGIO, 2009).

Barth (2004) corrobora, relatando que a aferição da inadimplência começa no momento da análise de crédito, classificando, assim, potenciais tomadores de créditos através das análises de risco. Logo, deverá ser elaborado o melhor método para calcular o número de dias dos ativos inadimplidos, pois através desse entendimento é possível medir o grau de inadimplência.

## 2.12 Equação e Termômetro de insolvência de Kanitz

Stephan C. Kanitz foi um precursor na análise de risco de crédito, quando, no ano de 1974, publicou um artigo no qual descreveu detalhadamente quais são os indicadores mais importantes no momento da análise de uma demonstração financeira – contábil, identificando indicadores que são mais ou menos precisos no momento de avaliar a saúde financeira da organização. Nele afirma que uma empresa bem administrada pode se recuperar de uma situação difícil; todavia ao divulgar seu modelo, Kanitz não explica como chegou na fórmula de cálculo, dizendo tratar-se de um ferramental estatístico (KANITZ, 1978).

### Quadro 2: Fórmula de Kanitz

Fórmula: $K = X1 \times 0,05 + X2 \times 1,65 + X3 \times 3,35 - X4 \times 1,06 - X5 \times 0,33$			
Linhas	Elemento da fórmula	Quociente padrão	Análise do resultado
X1	$\frac{\text{LUCRO LÍQUIDO}}{\text{PATR. LÍQUIDO}} =$	0,05	= Rentabilidade do PL
X2	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REAL.A LP}}{\text{PC} + \text{E a LP}} =$	1,65	= Liquidez Geral
X3	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE}}{\text{PC}} =$	3,55	= Liquidez Seca
X4	$\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PC}} =$	1,06	= Liquidez Corrente
X5	$\frac{\text{PC} + \text{E a LP}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} =$	0,33	= Participação de Capital de Terceiros

Fonte: Kanitz (1978). Adaptado pela acadêmica (2018).

### Quadro 3: Termômetro de Insolvência de Kanitz

7	SOLVENTE
6	
5	
4	
3	
2	
1	
0	PENUMBRA
-1	
-2	
-3	INSOLVENTE
-4	
-5	
-6	
-7	

Fonte: Kanitz (1978). Adaptado pela acadêmica (2018).

Kanitz (1978) estipulou que através do termômetro, é possível analisar a situação financeira da organização: se o termômetro apresentar valor acima de 0 a 7, não haverá razão

para a administração se preocupar, pois apresenta solvência. Porém, se apresentar de 0 a - 3, denomina-se Penumbra, ou seja, posição pela qual se demanda certa cautela na tomada de decisões, um alerta de que algo não está bem. Caso ultrapasse de -3 a -7, é classificada como Insolvente, ou seja, caracterizada pelo passivo a descoberto: a empresa está impossibilitada de cumprir seus compromissos.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia é definida como um conjunto de processos utilizados para identificar uma realidade, produzindo objetos ou desenvolvendo procedimentos e comportamentos, propondo identificar determinado fim ou um objetivo (OLIVEIRA, 2001).

Para a realização deste trabalho, foi aplicada uma pesquisa junto aos gestores de uma empresa de fomento mercantil do município de Taquara - RS.

O método utilizado foi o método dedutivo que, segundo Marconi e Lakatos (2009), é um procedimento que a partir das premissas ou através de enunciados complexos, objetiva concluir aquilo que se pretende evidenciar.

A fim de alcançar os objetivos propostos neste estudo, optou-se por realizar um estudo de caso, além de uma pesquisa bibliográfica e descritiva de abordagem qualitativa.

Jung (2004) determina o estudo de caso como a identificação descritiva de uma determinada situação. Considera, ainda, uma ferramenta aliada aos pesquisadores que tem a finalidade de compreender os fatos. De acordo com Silva (2003), através da pesquisa bibliográfica, é possível identificar e analisar os elementos em questão através de referencial teórico já publicado. Já a pesquisa descritiva, para Oliveira (2001), define-se pela análise, na qual é possível identificar fatores de causa e efeito dos fenômenos, aferindo variáveis relacionadas e sua influência. A abordagem qualitativa é obtida a partir de dados descritivos, coletados por meio do contato do pesquisador com a situação estudada, com o objetivo de compreender o comportamento e experiência humana (OLIVEIRA, 2001).

A amostra desta pesquisa é uma empresa de fomento mercantil, domiciliada na cidade de Taquara – RS. Portanto, foi uma amostragem não probabilística por conveniência, que se julga ser o melhor estrato para o estudo e desenvolvimento da pesquisa.

O meio de pesquisa utilizado neste trabalho foi o modelo de entrevista que, segundo Gil (2009), é uma técnica competente para coleta de dados em profundidade quanto aos mais variados fatos da vida social.

O modelo de pesquisa utilizado foi a entrevista padronizada ou estruturada, na qual, de acordo com Marconi e Lakatos (2009), o entrevistador segue um plano previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas, aplicadas aos entrevistados selecionados que proporcionam verbalmente as informações necessárias.

A entrevista aplicada à empresa foi sigilosa, não expondo nomes no decorrer do artigo, somente assinaturas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, no qual não será divulgado o nome da empresa.

A partir dos dados coletados, foi possível captar a opinião dos entrevistados e a pesquisa bibliográfica trouxe o aporte teórico necessário à análise dos dados.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, conceituada por Martins e Campos (2003), como uma metodologia onde se coincide processos, realçando a perspectiva dos entrevistados. Após, o pesquisador elaborou as respostas com os dados levantados.

Os objetivos devem ser definidos pelo pesquisador, como um norte a seguir no seu trabalho, evitando analisar dados desnecessários, concentrando-se no que foi proposto e avaliando o resultado da pesquisa. Os objetivos são classificados em geral e específicos (GIL, 2009).

Marconi e Lakatos (2009) descrevem que o objetivo geral está relacionado à perspectiva global do trabalho com o tema, fornecendo ideias sobre qual caminho percorrer, aumentando os conhecimentos acerca do assunto; enquanto os objetivos específicos são itens tangíveis, ensejando atingir o objetivo geral, podendo-se utilizar outros parâmetros para defini-los.

Para Jung (2004), os objetivos devem ser fixados naquilo que se almeja conseguir com a realização do trabalho, delimitando a finalidade da pesquisa no objetivo geral. Acresce-se que os objetivos específicos são elaborados, a partir do objetivo geral e devem ser respondidos no decorrer do trabalho de pesquisa.

#### **4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

A entrevista realizou-se no mês de julho de 2018, com horário preestabelecido, conforme agenda dos entrevistados, na qual foi aplicado um questionário aberto com 10 questões, no intuito de atender ao objetivo geral proposto no trabalho. As respostas foram transcritas de forma sigilosa, não expondo nomes dos entrevistados e estando cientes da não divulgação da empresa.

A partir dos dados coletados, foi possível captar a opinião dos entrevistados e a pesquisa bibliográfica trouxe o aporte teórico necessário para a análise dos dados, conforme exposto a seguir.

#### **4.1 Entrevista**

##### **1) Quais são as Demonstrações Financeiras que a empresa utiliza como instrumento para gestão gerencial?**

Os entrevistados afirmaram que utilizam o DRE, balancetes e *BI*, porém para a tomada de decisões, usam a ferramenta *BI*, que foi desenvolvida por um de seus gestores, há alguns anos, e que fornece informações atualizadas diariamente, disponível *online* com visões sobre cedentes, produtos e sacados (utilizando qualquer intervalo entre datas passadas e/ou futuras). Relataram que a ferramenta demonstra as receitas e despesas, margem de lucro por cedente ou sacado de maneira clara que não são visualizadas nos balancetes e DRE.

##### **2) A empresa encontra alguma dificuldade para interpretar as Demonstrações Financeiras?**

Nessa resposta, os gestores afirmaram que há sim dificuldades em interpretar as demonstrações financeiras, especialmente, em identificar e compreender os indicadores econômico-financeiros, sociais e mercadológicos que demonstrem a real situação da organização.

##### **3) Quais métodos de análise que a organização utiliza para mensurar seus resultados?**

A resposta foi unânime, afirmando que o método mais simples hoje é o acompanhamento do resultado líquido, diária e mensalmente, comparando-o com o mês anterior frente ao capital investido. Assim, os gestores baseiam-se no resultado líquido que a organização auferiu naquele mês e comparam se houve lucro ou prejuízo em relação ao mês anterior.

**4) Quais são os indicadores econômicos e financeiros que contemplam o *BI* da empresa?**

Foi relatado pelos gestores que o atual *BI* da empresa não contempla indicadores financeiros referenciados pelos autores no decorrer da pesquisa. O atual *BI* espelha a realidade dos negócios “*online*” e foi desenvolvido para atender à necessidade momentânea da empresa. Assim, o objetivo é ampliar sua abrangência para comparar os resultados da empresa com os indicadores representativos da economia, do segmento, bancários, entre outros.

**5) Qual é a atual necessidade da empresa em relação aos indicadores?**

Nesse quesito, os administradores explicaram que o Planejamento Estratégico da instituição carece da definição de um conjunto de indicadores para acompanhamento sob quatro perspectivas: econômico-financeira: (sócios: lucratividade, mercador, etc.); do aprendizado e crescimento da equipe (cursos internos e externos, POP (Programa de Orientação Profissional), incentivos financeiros, instalações, etc.); dos clientes (satisfação, índice e potencial de utilização de produtos com análise de crédito, cobrança simples, fomento, etc.) e processos internos (produtividade, automação, adoção de novas soluções para uso interno, clientes e sacados, etc.).

**6) Como é mensurada a inadimplência dos ativos pela ferramenta *BI*?**

Os respondentes afirmaram que a análise da inadimplência é mensurada do macro para o micro, isto é, comparando via ferramenta *BI*, a liquidez histórica da empresa (ativos liquidados, prorrogados, protestados e inadimplidos, por ano, mês e dia (anteriores X atuais), geral, por cedente e/ou sacado, sem embasamento legal de fórmulas de inadimplência, consideram-na após o prazo de vencimento, 6 dias corridos para entrada de cartório, caso não haja a quitação do ativo, considera-se inadimplido.

**7) Qual é o prazo médio de recebimento de seus ativos financeiros?**

Os gestores alegaram que o prazo médio de recebimento dos ativos é em torno de 30 a 40 dias, baseiam-se no prazo médio desde a data de compra até sua liquidação.

**8) A empresa tem conhecimento de algum indicador que mensure o desempenho entre as *factorings*?**

Afirmaram que desconhecem esse indicador, pois a relação entre os partícipes do segmento é bastante fechada. O Sindicato das *Factorings* do Estado do Rio Grande do Sul (Sinfac) tem feito um trabalho intenso para aproximar os empresários bem como centralizar e distribuir informações, sem identificar as fontes fornecidas por todos seus associados para tentar mensurar o desempenho desse segmento.

**9) A captação financeira é realizada através da necessidade de curto prazo ou planejada através do prazo médio de recebimento dos créditos?**

A resposta fornecida pelos respondentes foi que o Segmento de Fomento está proibido de captar recursos junto as Sistema Financeiro Nacional, tampouco emprestar dinheiro aos clientes (e pode trabalhar somente com pessoas jurídicas). A captação é atividade restrita dos bancos, financeiras e fundos. Já os empréstimos são atividades dos bancos e financeiras. Entretanto, a *factoring* pode captar recursos dos seus sócios por meio de empréstimos de mútuos, regulamentados e identificados legalmente.

**10) O capital investido pelos sócios na empresa disponibiliza uma taxa de retorno lucrativa em relação ao gasto necessário para mantê-la em funcionamento?**

Os gestores afirmaram que sim, mesmo que o lucro seja mínimo, estão conseguindo mantê-la em funcionamento como qualquer outra atividade empresarial. A atividade de fomento é de alto risco. Empresas bem administradas conseguem cobrir seus custos, corrigir seu capital e obter uma margem de lucro razoável, mas existe o perigo da inadimplência, do calote, etc. Então, esse é o motivo de monitorar o negócio com uma visão 180°.

#### **4.2 Análise da entrevista**

Após a compilação das respostas obtidas, por meio da entrevista realizada com os gestores do presente estudo, apresentamos, a seguir, os resultados.

Com as respostas obtidas nas questões 1, 2, 3 e 4, podemos observar que os entrevistados alegam dificuldades na interpretação dos dados obtidos através dos instrumentos utilizados para a gestão financeira da empresa.

Fica evidente a dificuldade de interpretação das demonstrações financeiras, quando relatam que a mensuração dos resultados efetivos da empresa são analisados, unicamente, por meio da ferramenta *BI*. É importante lembrar que o *BI* utilizado na organização foi criado por um de seus gestores, em um determinado período, de modo específico para atender suas necessidades momentâneas, a fim de demonstrar resultados práticos e não obrigatoriamente indicadores específicos econômico-financeiros e mercadológicos do segmento e/ou primordiais para uma análise mais concreta e segura dos resultados obtidos.

Portanto, a Demonstração dos Resultados do Exercício poderá não ser totalmente fidedigna quando demonstrada na ferramenta, pois conforme foi citado no decorrer do trabalho pelo autor Blatt (2001), para que os indicadores sejam úteis à tomada de decisões, é imprescindível que os elementos se encontrem lançados de forma apropriada e condizente com as normas e os princípios contábeis extraídos das Demonstrações Financeiras.

Entretanto não existem evidências de que a avaliação utilizada no *BI* não apresente resultados reais, mas, poderá haver distorções e/ou falta de levantamento de dados específicos nessa análise.

Todavia, se a interpretação das Demonstrações Financeiras estivesse automatizada através dos indicadores gerenciais econômico-financeiros via *BI*, com o conhecimento e aporte necessários, seria de fácil compreensão a demonstração real dos resultados, para que os gestores dispusessem, de forma ágil, segura e transparente, de uma visão ampla do cenário financeiro de seu negócio, já que a organização utiliza essa ferramenta como suporte para a tomada de decisões diárias.

A questão 5 foi respondida pelos gestores utilizando as seguintes palavras: “Nosso planejamento Estratégico carece de uma definição de um conjunto de indicadores”. Pela afirmação, constatamos que a empresa não tem pré-definido um grupo de índices os quais julga necessários para a realização das análises de gestão estratégica. As perspectivas abordadas pelo gestor são pertinentes, porém muito amplas, pois em cada aspecto citado existem inúmeros indicadores, precisando, antes de mais nada, ter conhecimento pertinente sobre eles, para implantá-los junto à organização. Eles, por sua vez, permitirão as análises desejadas em qualquer âmbito referente à gestão do negócio e, por esse motivo, a implantação do *BSC* (*Balanced Scorecard*) será de grande valia para um estudo à parte e aprofundado.

A empresa estudada tem como objetivo ser a melhor *factoring* do Brasil até 2020, mas será que existem índices específicos de desempenho desse segmento? Nos referenciais teóricos utilizados para a realização da pesquisa não foi encontrado nenhum indicador específico para avaliação de desempenho de *factorings*, ficando, assim, difícil estimar o quão eficiente e eficaz é a empresa em relação aos seus concorrentes. Contudo, torna-se relevante a proposta de um conjunto de indicadores gerenciais e estratégicos à gestão de uma *Factoring*, para que se consiga definir o desempenho desse segmento.

Por meio da resposta fornecida na questão 6, podemos verificar que os critérios e índices utilizados para a leitura da inadimplência não seguem padrões comparativos entre os componentes do segmento. De acordo com o autor Barth (2004), a aferição da inadimplência começa no momento da análise de crédito, classificando assim potenciais tomadores de créditos através das análises de risco como consultas ao SerasaExperian e também junto ao histórico que o cliente e/ou sacado apresenta junto à organização.

É importante elaborar um método mais adequado para calcular o número de dias dos ativos inadimplidos, pois através desse entendimento, será possível medir o grau de inadimplência do segmento *factoring* em relação ao mercado, porquanto, a empresa calcula sua inadimplência, baseando-se apenas nas suas próprias informações.

Atualmente, a interpretação da inadimplência pela organização considera os ativos vencidos há mais de 7 dias, pois é o prazo que o título entra em cartório, podendo ser liquidado ou não. Esse questionamento é de extrema importância neste estudo, para verificar a correta inadimplência da empresa, com embasamento legal e entendimento da teoria acima referida, e, para tanto, será sugerida, de maneira precisa e útil, um conjunto de indicadores gerenciais para implantação no *BI*.

A questão 7 refere-se ao prazo médio de recebimentos. Os gestores mencionam que os prazos médios dos recebíveis variam entre 30 e 40 dias. Conforme o referencial teórico mencionado por Zdanowicz (2012), o ciclo operacional de recebimentos, pagamentos e aplicação é um estudo de ciclometria, promovendo um fluxo de caixa planejado, adequado, sem futuras surpresas.

Todavia, fatores de risco devem ser levados em conta para tal análise, como o não recebimento desses ativos, uma vez que poderá não ser cumprido o acordo de pagamento firmado entre cliente e sacado, seja por motivo de devolução de mercadorias, falta de dinheiro, ou até mesmo má intenção. Assim, torna-se primordial que a empresa tenha uma provisão de devedores duvidosos, um percentual a ser implantado em suas análises, em que o cálculo

dependerá de um estudo da estimativa de pagamentos. A atual ferramenta *BI* fornece, online, a demonstração das carteiras dos clientes, informando valores de títulos comprados, liquidados, abertos e vencidos.

Quando questionados, na questão 8, se conhecem algum indicador que mensure o desempenho entre as *factorings*, os gestores revelam que as empresas desse segmento consideram-se apenas como possíveis oponentes, sendo que duas ou mais empresas do mesmo segmento representam muito mais que isso. A troca de experiências e conhecimento, o compartilhamento de informações, até mesmo o alerta de negócios mal-sucedidos poderia fazer com que o segmento fosse bem visto pela sociedade, assim como disseminaria o reconhecimento da categoria *factoring*.

Aqui se apresenta outra questão a ser proposta para a empresa estudada, como ela poderia tomar à frente, diante de projetos existentes, disseminando o serviço prestado pela *factoring*, demonstrando os ônus e os bônus do segmento junto à população?

Quando indagados se a captação financeira é realizada através da necessidade de curto prazo ou planejada através do prazo médio de recebimento dos créditos, na questão 9, os administradores citam que, como qualquer investimento financeiro, a aplicação de recursos tem um risco. O segmento em questão, aparentemente, apresenta um risco maior, pois se baseia apenas nas compras de ativos que, se não forem bem avaliados pelo risco de crédito, poderão trazer um prejuízo inestimável, considerado a sazonalidade, o mercado financeiro, dentre outros aspectos.

A aplicação de recursos na organização ocorre por meio de mútuos, que são empréstimos entre sócios e a empresa. Os sócios injetam dinheiro na empresa por meio de um contrato firmado entre partes, com cláusulas específicas para que essa possa fomentar seus ativos, e, em contrapartida, restitui seus sócios com juros pré-fixados de acordo com a legislação vigente. A captação de recursos na instituição ocorre através da demanda e não especificamente através de algum critério já existente.

O 10º questionamento foi se o capital investido pelos sócios na empresa disponibilizava uma taxa de retorno lucrativa em relação ao gasto necessário para mantê-la em funcionamento? Os gestores afirmaram que sim, mesmo que o lucro seja mínimo, é possível cumprir com todas as obrigações necessárias para mantê-la em funcionamento, devido à atividade de fomento ser de alto risco. Por isso, a organização deve ser bem administrada, para que seja possível cobrir seus custos, corrigir seu capital e obter uma margem de lucro razoável. Como afirmado em questões

anteriores, existe o perigo da inadimplência, do calote, entre outras variáveis, sendo esse o motivo de monitorar o negócio com uma visão gerencial e estratégica, num ângulo de 180°.

### 4.3 Proposta de indicadores gerenciais e estratégicos

Sugere-se inicialmente a implantação de 7 indicadores:

**Indicador de Liquidez:** sugerimos o **Indicador de Liquidez Seca**, que demonstra a capacidade de pagamento de curto prazo.

**Indicadores de Endividamento:** sugerimos a **Solvência Geral**; em que será analisada a capacidade da empresa para honrar suas obrigações de longo prazo, informando se os bens e direitos oferecem cobertura aos capitais de terceiros no período analisado.

**Grau de Endividamento Total:** evidencia o grau de endividamento e fatores de risco, através do capital próprio ou de terceiros sobre o Ativo Total.

**Garantia aos Capitais de Terceiros:** apura o valor montante do Patrimônio Líquido em relação ao Passivo exigível, identificando se a organização necessitou de capital de terceiros para financiar suas atividades.

**Indicadores de Rentabilidade:** sugerimos utilizar o indicador **Taxa de Retorno sobre os Investimentos**, que se constitui na taxa de retorno produzida pelo total dos recursos aplicados por acionistas e credores.

**Taxa de Retorno sobre Capital Próprio:** com esse indicador, é possível apurar a taxa de retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários e/ou acionistas.

**EBITDA:** mede a eficiência de uma empresa na produção de lucros por meio de suas operações. Utilizada para alavancar recursos e representar a geração de caixa da organização, estimulando o aumento da receita e exercendo um controle rigoroso das despesas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Considerações Finais

O presente trabalho procurou analisar, compreender e propor um conjunto de indicadores gerenciais à gestão estratégica de uma *factoring*. Neste sentido, constatamos a importância da proposta para implantação de um conjunto de indicadores gerenciais

estratégicos via ferramenta *BI*, visto que proporcionam uma leitura real da situação econômico-financeira da organização, minimizando os riscos da inadimplência, com o propósito de obter retorno efetivo dos recursos inseridos, conseqüentemente, maximizando os lucros.

A partir da entrevista aplicada, foi possível observar nas respostas obtidas que a organização tem a implantação da ferramenta *BI*, que foi desenvolvida por um de seus gestores há alguns anos, no intuito de obter resultados claros, precisos e de maneira *online*. No entanto, para que as análises se tornem seguras, evidenciando questões de maneira didática e com maior rigor, maximizando o lucro e, se possível, minimizando a inadimplência, optamos por propor um conjunto de indicadores econômico-financeiros para aperfeiçoar o desempenho estratégico da organização.

O questionamento proposto, inicialmente, foi alcançado. O primeiro objetivo específico sobre os indicadores gerenciais que poderiam ser utilizados pela empresa, foi contemplado através da revisão da literatura. Referente ao segundo objetivo, que é avaliar se a ferramenta *BI* possuía indicadores estratégicos, constatamos que a organização utiliza métodos próprios desenvolvidos para análises de negócio, tais como a aferição da carteira dos ativos comprados, suas liquidações, o montante dos títulos aberto, entre outras verificações, como o desembolso de impostos que afetam diretamente o patrimônio da organização.

Nesse intuito, o último objetivo é a proposta de um conjunto de indicadores gerenciais e estratégicos, como sugestão para implantação na ferramenta *BI* na empresa estudada. Sugerimos 7 indicadores iniciais: Liquidez Seca, Solvência Geral, Grau de Endividamento Total, Garantia aos Capitais de Terceiros, Taxa de Retorno sobre os Investimentos, Taxa de Retorno sobre o Capital Próprio e o *EBITDA*.

Acreditamos que o estudo foi relevante, uma vez que possibilita o aprimoramento da análise e definição dos indicadores gerenciais, permitindo demonstrar a efetividade e eficiência, juntamente com a devida importância na tomada de decisões acertadas na busca da sobrevivência e da longevidade da empresa, tendo como resultado a diminuição da inadimplência, que afeta diretamente o capital investido e a rentabilidade de uma *factoring*.

## 5.2 Recomendações

Na elaboração do presente trabalho surgiram alguns aspectos que se revelaram interessantes para uma pesquisa mais detalhada, sugerindo para trabalhos futuros os seguintes itens:

- Implantação via *BI* do **Termômetro de Insolvência de Kanitz**, inicialmente na organização, onde será possível auferir a previsão de insolvência e, após, aos seus 10 maiores clientes para analisar a saúde financeira;
- Implantação via *BI* do Fluxo de Caixa, com objetivo básico de projetar disponibilidade financeira na empresa, gerando informações necessárias à programação da captação de recursos financeiros, otimização das aplicações de sobre de caixa, e gerenciamento das contas a pagar e receber.
- Implantar os indicadores propostos ao longo do trabalho, via ferramenta *BI* na abertura da *Fintech*, tornando-os um diferencial dessa nova unidade, para comparações gerenciais.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Humberto Pereira de. *Factoring e o cheque*. Opus Editora Ltda, 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. *Estrutura e Análises de Balanços*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em:  
<[http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1995/pdf/res\\_2144\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1995/pdf/res_2144_v1_O.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2018.

BARBIERI, Carlos. *BI- Business Intelligence – Modelagem & tecnologia*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BARTH, Nelson Lerner. *Inadimplência: Construção de Modelos de Previsão*. São Paulo: Nobel, 2004.

BENEDICTO, Gideon Carvalho de; PADOVEZE, Clóvis Luís. *Análise das Demonstrações Financeiras*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BLATT, Adriano. *Análises de Balanços*. São Paulo: Makron Books Ltda, 2001.

BRAGA, Fabiane; GOMES, Elisabeth. *Inteligência Competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BRAGHITTONI, Ronaldo. *Business Intelligence: Implementar do Jeito Certo e a custo zero*. São Paulo: Casa do Código, 2017.

CASTRO NETO, José Luís de; SÉRGIO, Renata Sena Gomes. *Análise de Risco e Crédito*. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009.

DALFOVO, Oscar; TAMBORLIN, Norberto. *Business Intelligence*. 1. ed. Blumenau: Clube dos Autores, 2010.

GIL, Antonio Carlos. *Estudo de Caso*. São Paulo: Atlas, 2009.

JUNG, Carlos Fernando. *Metodologia para Pesquisa & Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

KANITZ, Stephen Charles. Como prever falências de empresas. *Revista Exame*, São Paulo, dez. 1974.

LEITE, Luiz Lemos. *Factoring no Brasil*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEME FILHO, Trajano. *Business Intelligence no Microsoft Excel*. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA, Carlos Alberto dos Santos; VIEIRA, Carlos; SILVA, Raimundo Nonato Souza. *Gestão Contábil financeira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do Trabalho Científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. *Análise das Demonstrações Contábeis*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Rosana Maria; CAMPOS, Valéria Cristina. *Guia prático para pesquisa científica*. Rondonópolis: Unir, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise Financeira de Balanços*. Abordagem Gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges. *Finanças Corporativas de Curto Prazo*. Volume: 1. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

PRIMAK, Fábio Vinícius. *Decisões com B.I. Business Intelligence*. São Paulo: Ciência Moderna, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. *Estrutura e Análise de Balanços*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIZZARDO, Arnaldo. *Factoring*. 2. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2000.

ROSS, Stephan A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. Tradução Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi; revisão técnica Antonio Zoratto Sanvincente. *Princípios de Administração Financeira*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_, José Pereira da. *Análise Financeiras das Empresas*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Ailson Fernando de; FARIA, Anderson de Oliveira; NASCIMENTO, Marcia Souza; YOSHITAKE, Mariano. *Análise Financeira das Demonstrações Contábeis na Prática*. São Paulo: Trevisan Editora, 2015.

TRACY, John A. *MBA Compacto: Finanças*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

WÜRCH, Adolpho Walter; WÜRCH, Odair Gonçalves. *Análise das Demonstrações Contábeis*. São Leopoldo. Ed. Unisinos, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. *Finanças Aplicadas para empresas de sucesso*. São Paulo: Atlas, 2012.