

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

Lisandra Pinheiro

**Fomento Mercantil no RS:
O Caso da Capital Fomento.**

Porto Alegre
2007

Lisandra Pinheiro

**Fomento Mercantil no RS:
O Caso da Capital Fomento.**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Oscar Galli

Porto Alegre
2007

INTRODUÇÃO

O presente caso de ensino analisa o “Factoring”, uma atividade comercial de prestação de serviços, que tem origem antiga, mas que tem revelado um alto grau de adaptabilidade à nova economia. Explica desde a origem, seus fundamentos jurídicos e as transformações sofridas pela Factoring até sua forma atual. Mostra o caso concreto de uma empresa de factoring, suas características, seu funcionamento e suas dificuldades no mercado do Rio Grande do Sul. Além de uma situação onde os gestores enfrentam um dilema, quais as conseqüências o cenário e as possíveis soluções.

FACTORING

A palavra factoring deriva-se etimologicamente do latim Factor, e quer dizer aquele que faz alguma coisa, que desenvolve ou fomenta uma atividade e era utilizado na Roma Antiga para designar um importante comerciante que ajudava e orientava a outros comerciantes no desenvolvimento de suas atividades, com o objetivo de integrar os vastos territórios conquistados. Era o responsável pelo desenvolvimento das atividades comerciais no Império Romano. Posteriormente na Idade Média alguns países como Espanha, Holanda e Portugal usavam o Factor ou representante comercial para expandir o comércio em suas colônias. Na versão moderna originou-se nos Estados Unidos em 1808 com um Factor muito rico que assessorava algumas indústrias têxteis e passou comprar os direitos aos créditos resultantes de suas vendas a prazo transformando-as em vendas à vista. Somente após a II Guerra Mundial foi expandido para outros países, e é atualmente praticado em mais de 50 países incluindo o Brasil. Apesar, de antiga esta atividade, tem se modificado ao longo dos séculos e representa atualmente um tipo de serviço moderno e adaptado à economia global. “A capacidade de auto-reinvenção do factor, face às diferentes condições de tempo e espaço, marca a sua principal característica: a flexibilidade”.(DONINI, 2002, p. 16).

O Factoring é uma forma de fomento mercantil, que proporciona créditos para pequenas e médias empresas. Caracteriza-se pela prestação de serviços conjugada com a compra de títulos (cheques, duplicatas e NP). Segundo Leite (1993) é uma atividade comercial de prestação de serviços e fomento mercantil de iniciativa empresarial, cuja responsabilidade dos prejuízos inerentes aos negócios é de responsabilidade dos empresários. Para a ANFAC (Associação Nacional de Factoring) o Factoring pode ser

definido como a prestação contínua dos seguintes serviços: acompanhamento de contas a pagar e a receber ou a seleção de sacados devedores da empresa contratante (cedente), vinculada à compra à vista dos títulos (Duplicatas, Cheques e Nota promissória) resultantes de vendas ou prestação de serviços realizados a prazo pela empresa cliente.

No Brasil, a idéia de Factoring surgiu em 1968, mas só se consolidou a partir de 1982 com a criação da ANFAC – Associação Nacional de Factoring. Foi reconhecida legalmente em 1988 com a edição da Circular de n.º 1359 do Banco Central, que determinava suas atividades como mercantis. Esta Circular expressava o compromisso que as empresas de Factoring assumiam em não intermediar a negociação de recursos de terceiros no mercado, mas de comprar efetivamente os créditos referentes a vendas mercantis de pessoas jurídicas.

No início das atividades de factoring no Brasil, houve grandes divergências quantos aos seus conceitos e finalidades, ao ponto, do Banco Central em 16 de junho de 1982, proibir a constituição de empresas de factoring através pela Circular de n.º 703, que vigorou até 1986 quando foi julgada a Apelação no Mandato de Segurança que autorizou a constituição de empresas de factoring independente da autorização do Banco Central.

Segundo Donini (2002) em 1988, o Banco Central emitiu a Circular de n.º 1.359 através da qual reviu sua posição em relação ao factoring e revogou a Circular de n.º 703/82. Devido a todos esses percalços do início, há uma tendência de caracterizar o factoring como uma forma de agiotagem (empréstimo de dinheiro a juros exorbitantes, ou atividade financeira ilegal), mesmo nos dias atuais, embora em menor proporção. Essa visão também é consequência da incompreensão seu verdadeiro significado, da interpretação de que o factoring é uma forma de desconto de título quando na verdade trata-se da compra efetiva de título.

A partir de 1990, com a expansão do Factoring por todos os Estados brasileiros e com o aumento de empresas filiadas a ANFAC passa a formar a estrutura sindical do Factoring que tinha como objetivo operacionalizar a atividade em suas respectivas bases territoriais e fortalecer a categoria em função dos objetivos comuns estipulados pela entidade superior. Estes sindicatos tinham a função de:

Propagar o espírito associativo entre suas filiais e outras entidades de base territorial; divulgar o Factoring como produto especializado gerido por profissionais e praticado de acordo com a legislação brasileira e com as normas emanadas da ANFAC; promover reuniões periódicas com suas associadas para intercambiar informações e experiências sobre práticas operacionais, padrões creditícios de clientes e sacados, bem como sobre peculiaridades econômicas de sua região; ampliar a base de arrecadação com vistas a melhorar o custo benefício de todo o sistema ANFAC; representar a categoria patronal nos dissídios coletivos regionais e zelar pelos princípios éticos – operacionais do Factoring e pela sobrevivência das normas emanadas da ANFAC. (EDITORIAL ANFAC, 2001).

Para se exercer o factoring é necessário um vasto conhecimento de mercado, de gerência financeira, de matemática e estratégia empresarial por parte das empresas prestadoras de serviços. O fato que garante uma maior seriedade a estas empresas é a filiação a ANFAC, órgão que presta assistência técnica, legal e contábil as empresas de Factoring.¹ Leite (1993) destaca alguns serviços que podem ser prestados pela empresas de Factoring:

- O factoring convencional: refere-se à compra definitiva de títulos resultantes de vendas mercantis a prazo, transformando-as em vendas a vista. Neste caso não há direito de regresso, ou seja, o título não pago é de responsabilidade da Factoring.
- Matéria Prima: este serviço é caracterizado pela compra de matéria prima pela empresa de factoring para sua empresa cliente, (uma espécie de

¹ Informação disponível em: <<http://w.w.w.anfac.com.Br>>

adiantamento) para que esta possa produzir e posteriormente pagar seu débito com a factoring.

- “Trustee”: auxílio na gestão financeira da empresa cliente. Administração das contas a receber e a pagar do cliente.
- Exportação: destina-se a comercialização de bens e produtos produzidos por pequenas e médias empresas no mercado internacional.

Para a prestação dos seus serviços, o factoring estabelece um contrato com seu cedente (nome utilizado para designar o seu cliente), cobra um “fator”, comumente chamado de juros, mas que é um deságio como afirma Donini (2002) “O fator é deságio (diferencial ou comissão) entre o valor de face do título cedido e o pagamento feito pela empresa de factoring”.(DONINI, 2002, p. 21)

BALIZAMENTO LEGAL E OPERACIONAL DO FACTORING.

A atividade de factoring no Brasil está balizada legalmente:

- Circular 1.359 de 1988, na qual o Banco Central reconhecer o fomento mercantil – factoring atividade mista atípica que consiste na prestação de serviços conjugada com a aquisição de direitos creditórios ou créditos mercantis;
- Resolução – 2.144 de 1995, do Conselho Monetário Nacional que 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 4597 de 31/12/64 e Arts. 1º e 16º da Lei 7492/86);

- Circular – 2715 de 1996, do Banco Central que permite às instituições financeiras a realização de operações de crédito com empresas de fomento.

Operacionalmente:

- Art. 5º, incisos II e XIII da Constituição Federal;
- Art. 170 da Constituição Federal
- Lei 9613 de 1998 Art. 9º, inciso V – Resolução COAF nº 02 de 1999;
- Prestação de Serviços (Art.594 do Código Civil);
- Compra e Venda (Arts 481 e 489 do Código Civil);
- Cessão de Créditos (Arts. 286 ao 298 do Código Civil);
- Endosso (Arts. 910, 911 e 914 do Código Civil), Arts. 15 e 16 da Lei Uniforme – Convenção de Genebra;
- Vícios Rebiditórios (Arts. 441 ao 446 do Código Civil);
- Solidariedade Passiva (Arts. 264 e 265 do Código Civil).

Desde 1996 que tramita no Senado Federal o Projeto de Lei 230/95 que tem por finalidade buscar uma disciplina legislativa específica para o Factoring condensando em um só texto o balizamento legal da atividade que como podemos ver está dispersas em várias leis e normativos. Alguns pontos previstos nesse projeto são: a multa e até prisão para a falta de definir como Factoring sem exercer corretamente a atividade além da criação de um órgão fiscalizador para as factorings. Atualmente, as sociedades de fomento mercantil são fiscalizadas pelas Prefeituras, pois pagam impostos sobre serviços.

DIFERENÇAS ENTRE BANCOS E FACTORING

As atividades do factoring se diferenciam das atividades bancárias por diversos motivos. Primeiro a empresa de factoring é tipicamente comercial não se constituindo, portanto numa instituição financeira. Realiza compra de títulos ou presta algum tipo de serviços com recursos próprios. Não há desconto de títulos, não há empréstimos de dinheiro e não são reguladas pelo Banco Central. Ao contrário do banco que é uma instituição financeira, regulada pelo Banco Central. Podem captar dinheiro de terceiros para realizar suas operações. Nos bancos os títulos são descontados e não comprados. O desconto de títulos funciona como uma antecipação de crédito, mas que não é definitiva e pode haver regresso em caso de não pagamento pelo sacado (devedor do título).

Outra diferença entre bancos e factorings é que embora as operações de compra de título e desconto de título tenham princípios comuns, ou seja, para que ambas aconteçam deve existir um título (Cheque, NP e DP) originário de uma venda a prazo por parte da empresa cliente a responsabilidade final em relação ao título não é a mesma. No caso do desconto, aos bancos é garantido o regresso, ou seja, se o sacado (devedor do título) não efetuar o pagamento o cliente deve recomprá-lo do banco, no caso das empresas de factoring como estas efetuam a compra do título não há direito de regresso e o título só deve ser recomprado se houver vício (título frio ou criado sem ter existido a venda) ou em caso de desacordo entre o sacado e cedente.

O relacionamento entre as duas instituições vem se modificando ao longo do tempo. Como foi dito anteriormente, no início de suas atividades as empresas de factoring tiveram problemas com o Banco Central e

conseqüentemente com os demais bancos. Atualmente, este assunto causa algumas divergências de opiniões. Leite (1993) afirma que não há concorrência entre as empresas de factoring e os bancos, mas que estes se complementam na prestação de serviços “... Banco é processador de dinheiro. Factoring é o mecanismo estimulador da produção e da mão-de-obra, saneador do mercado e inibidor da desintermediação financeira”.(LEITE, 1993, p. 24).

Quanto ao público alvo dessas duas instituições percebemos diferenças. Enquanto o banco tem seu foco nas grandes empresas, que não apresentam restrições cadastrais. O perfil dos clientes de factoring apresenta as seguintes características: são freqüentemente empresas de pequeno e médio porte, que apresentam restrições cadastrais e que tem dificuldades de obtenção de crédito junto às instituições bancárias.

A forma de concessão de crédito dos bancos e das empresas factoring também é diferente. A análise do banco é centralizada no seu cliente, por isso se houver algum tipo de restrição cadastral, como um cheque sem fundo, ou um protesto não pode ser atendido. É que no caso do desconto de títulos o crédito é concedido ao seu cliente (cedente) e não ao sacado (devedor do título). Se o título não for liquidado, o banco necessita exercer seu direito de regresso, ou seja, necessita da recompra pelo cliente e se este não tiver crédito não poderá pagá-lo. As empresas de factoring ao contrário não são tão rigorosas na concessão de crédito ao cedente como os bancos, pois no ato da compra de títulos preocupam-se mais com a análise do sacado (empresa devedora do título) e com as características das operações (se a mercadoria está entregue, se apresenta NF e canhoto).

O CASO DA CAPITAL FOMENTO

A Capital Fomento é uma empresa de um cearense que atua em diversos segmentos da economia. O grupo foi fundado em 1974, criada inicialmente para atuar no ramo da construção civil, após 10 anos de atuação no mercado, implantou o Departamento de Limpeza Urbana, passando a atuar também na área da Engenharia Sanitária. Nos anos seguintes, incorporou outras empresas nas áreas de telecomunicação, hotelaria em Fortaleza e a Capital Fomento, uma empresa de factoring também em Fortaleza.

A Capital Fomento surgiu em 1993 para atuar no mercado financeiro, mais precisamente na área de fomento mercantil no Estado do Ceará. Rapidamente se expandiu atuando hoje em 09 Estados brasileiros, Rio Grande do Norte, Ceará, Paraíba, São Paulo, Piauí, Pernambuco, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Curitiba. Possui um quadro de 100 funcionários e uma média de 1.600 clientes. Segundo o Jornal Gazeta Mercantil, em 2004 foi considerada a 6ª maior empresa de factoring do Brasil². A Capital oferece a seus clientes os seguintes serviços: o Factoring tradicional – a compra de títulos (cheques, duplicatas e NP) que resultem de vendas a prazo, Cobrança Simples – a emissão de boletos bancários e operações de Matéria Prima – que se destina para o cliente comprar matéria prima para a implementação da produção.

A filial de Porto Alegre/RS foi fundada em agosto de 2003. Seu quadro de funcionários constitui-se de 01 Gerente Negócio Sênior responsável pela parte comercial da filial; 02 Gerentes de negócios que atuam na área comercial e que tem a função de captar negócios, conquistar clientes e gerenciar suas carteiras; 02 analistas de factoring que atuam na área administrativa e são responsáveis pela análise inicial das operações ou a compra de

² Fonte: Balanço Anual da Gazeta Mercantil.

títulos que caracterizam o factoring normal, pela cobrança administrativa (envio de boletos bancários, carta de aviso da compra do título e envio a cartório), conciliação de conta corrente e atendimento aos clientes e 01 Gerente de Operações, responsável pela área administrativa da filial e pela coordenação de todas as tarefas desenvolvidas pelos analistas.

A filial de Porto Alegre, assim como as demais têm metas de produção, de receitas e despesas que são estabelecidas anualmente no Work Shop, quando se reúnem os gerentes gerais das filiais, superintendente e diretores para apresentação, dos resultados e planejamento estratégico da empresa. Na esfera social a empresa é colaboradora de um projeto de recuperação de crianças desnutridas encaminhado pela Casa Pró-Vida em Natal.

Alguns dos processos operacionais da filial são centralizados na matriz, como o gerenciamento das contas a pagar e receber, pagamento das operações, a contabilidade, as análises de crédito dos cadastros dos clientes entre outros.

A Capital Fomento oferece a seus clientes como especificado anteriormente, os serviços de factoring tradicional que se caracteriza pela compra de títulos (cheques, duplicatas e notas promissórias), que são resultados de vendas a prazo a um fator (taxa de juros) específico. Nesse caso, a empresa contratante assina um contrato com a empresa contratada onde especifica as pessoas que estão autorizadas a realizarem tal negociação. Estes podem ser os sócios, ou um procurador legalmente reconhecido, que endossam e avalizam os títulos a serem negociados demonstrando estarem em pleno acordo com a negociação. A compra de matéria prima que se caracteriza como um “adiantamento”, cujo objetivo como próprio nome sugere é a compra de matéria prima necessária para o funcionamento da empresa cliente, destina-se somente às indústrias. O cliente assina, também, um contrato onde se compromete a efetuar o pagamento do valor adiantado com a venda do seu produto dentro de um prazo estabelecido. Neste caso o que garante que o

valor adiantado destina-se a compra de matéria prima é o fato da Capital Fomento pagar diretamente ao fornecedor e não ao cliente. Outro serviço oferecido é a cobrança simples, no qual a factoring é contratada para emitir boletos bancários e administrar a carteira de recebíveis dos clientes (todas as vendas a prazo).

Como remuneração das operações realizadas, a empresa cobra dos clientes um fator de compra, conhecido como taxa de operações, que representa um diferencial entre o valor original do título e o valor pago pela factoring ao cliente. Para calcular esse fator a empresa utiliza alguns parâmetros como a expectativa de lucro; despesas fixas; ad valorem; despesas bancárias; CPMF e IOF. Esse fator não é fixo, ele pode ser negociado entre o gerente de negócio e o cliente, pode variar de acordo com valor operado e com o risco estimado.

Para se cadastrar um cliente na Capital Fomento é adotado alguns procedimentos tais como: inicialmente o cliente recebe a visita de um gerente de negócio, para que este possa analisar as condições, o perfil do cliente, conhecer seus produtos ou serviços para ter embasamento para elaborar o relatório de visita e propor um limite de crédito. É necessária a emissão de alguns documentos por parte do cliente, como contrato social da empresa, relação de faturamento, balanço entre outros, que são enviados ao setor de crédito da matriz juntamente com o relatório de o gerente, para ser analisado e auferido um limite para operações. É necessário que a empresa cliente tenha um faturamento mínimo de R\$ 60.000. O limite estabelecido representa um 1/3 do faturamento. Posteriormente se estabelece um contrato de fomento mercantil entre as duas partes para se começar a negociar. A empresa não faz divulgação nos veículos de comunicação de massa. Sua estratégia de marketing é através dos seus gerentes de negócios que buscam pessoalmente as empresas que consideram clientes potenciais.

Para a realização das operações de negócios, como são chamadas as compras de títulos também existem algumas condições. Primeiro deve existir um título (duplicata, cheque, NP) oriundo de uma venda de um produto ou prestação de serviço realizado com pagamento a prazo. Este deve estar acompanhado de Nota Fiscal. Nas empresas factoring não há o direito de regresso, ou seja, o cedente não tem a obrigatoriedade de recomprar o título em caso de não pagamento por parte do sacado (devedor do título), exceto em caso de comprovação de vício, ou seja, a emissão de um título, cuja venda não existiu, a mercadoria não foi entregue ou o serviço não foi realizado, a empresa adota ainda um procedimento de consulta/confirmação da compra do determinado título ao sacado antes de realmente efetivar. Como isso acontece? Os analistas ligam para o sacado informando que o título está sendo negociado ou enviam uma carta de confirmação para solicitar a autorização ou a anuência do sacado. Em seguida, são realizadas consultas ao Serasa para verificar se há alguma restrição cadastral daquele sacado. Após estes procedimentos as operações são submetidas a um comitê “on line”, no qual são listadas todas as informações obtidas pelos analistas, o parecer do gerente de negócio responsável pela carteira do cliente, do Gerente de operações da filial e do Superintendente. Todos esses procedimentos são feitos em poucas horas, pois os clientes enviam uma operação e o pagamento é feito através de DOC ou TED (transferência eletrônica direta) no mesmo dia.

Para efetivar todas essas transações a Capital Fomento adota várias das novas tecnologias existentes. Utiliza o programa especialmente desenvolvido para essa atividade o “Factor” como principal ferramenta de trabalho, todos os seus funcionários têm acesso a Internet e e-mail, dispõe de um site que contém informações sobre a empresa e seus serviços, e oferece a seus clientes um serviço de consulta “on line” sobre sua carteira,

quanto operaram quais os títulos que estão em aberto, quais foram liquidados, além de informações sobre o mercado financeiro.

CENÁRIO DO RS

O RS tem hoje segundo dados FEE – Federação de Economia e Estatística um PIB de R\$ 156,0 bilhões. O setor industrial tem uma participação de 44,5% na economia do estado, o setor agropecuário de 11,5% e o setor de serviços contribui com 44,0%. Sabe-se que nos 02 últimos anos a economia do estado apresentou alguns problemas. A queda do dólar prejudicou muito o setor calçadista com a diminuição das exportações, muitas empresas quebraram e outras enfrentam grandes problemas. O setor de agronegócios também sofreu com a seca em algumas regiões.

Mas segundo dados da FIERGS o RS é o terceiro estado brasileiro em número de indústrias de transformação. Possui 32.047 empresas perdendo apenas para SP que tem 84.102 e MG que possui 35.272. Esses números são muito relevantes para o setor de factoring, pois mostra que o estado tem muitos clientes em potencial.

PROBLEMAS ENFRENTADOS PELA CAPITAL FOMENTO NO RS

O RS tem aproximadamente 500 empresas de factoring, mas apenas 140 filiadas ao Sinfac/RS, estima-se que essas empresas movimentem o valor de R\$ 700.000.000 por ano. No Brasil há 5.000 empresas de fomento segundo dados da ANFAC (Agência Nacional do Factoring) sendo 730 filiada a ANFAC. Grande parte dessas empresas estão localizadas na região sudeste principalmente no Estado de São Paulo, que concentra 70% do volume operado que em 2006 foi de aproximadamente R\$ 56bilhões.

A Capital Fomento que em vários estados onde atua está entre as maiores empresas locais, inclusive sendo uma das maiores empresas nacionais no RS tem uma participação pequena. Em 2004 a filial superou o resultado esperado, mas desde então não consegue evoluir. Durante esses anos a filial fez diversas mudanças na sua equipe comercial que sempre foi considerada o maior problema. Em 2006 adotou um novo modelo de gestão substituindo o Gerente Geral por uma gestão compartilhada entre um Gerente de Negócio Sênior e a Gerente Operacional. Esse modelo não existe em nenhuma outra filial da empresa.

Consideramos que outro grande problema enfrentado pela empresa do RS é a inadimplência por títulos fictícios, casos considerados golpes. Esse tipo de inadimplência representa 90% do total dos prejuízos enquanto a inadimplência normal, ou seja, gerada pelo não poder de liquidez dos sacados representa apenas 10%.

SITUAÇÃO PROBLEMA

Vale a pena continuar investindo na filial? Se continuar segue o modelo atual ou adota outro?

EVOLUÇÃO DOS FATOS

Na tentativa de solucionar o problema os gestores fizeram as seguintes ações:

- Reunião para definir metas para o ano de 2007;
- Contrataram mais 01 gerente comercial;
- Criaram um Home Office para atender o estado SC ligado diretamente a filial de Porto Alegre.

Para tentar diminuir a inadimplência gerada pelos golpes implementou as seguintes ações:

- 1) Diminuir o percentual de concentração nos limites estabelecidos;
- 2) Criaram parâmetros de confirmações mais sólidos como: índices de confirmações por carta padrão, aceite nas duplicatas;
- 3) Impetrar ações judiciais e criminais contra os devedores.

Outro ponto que está sendo analisado é a possibilidade modificar o modelo atual da filial. Existem 02 possibilidades:

- 1) Voltar ao modelo antigo, onde a filial teria um Gerente Geral que ficaria responsável por todas as áreas da empresa. Acreditando que contratar um Gerente experiente e com boa visibilidade no mercado possa ajudar a filial a enfrentar esse período e voltar a dar resultado.
- 2) Transformar a filial em um escritório regional ligado à outra filial, possivelmente SP. Neste caso a aposta seria no modelo que já é utilizado pela empresa como vimos anteriormente onde uma filial maior assume as atividades em outro estado. Acredita-se que a filial produzindo R\$ 2.000.000 por mês e sem um custo fixo de manter um escritório e funcionários traria mais resultados.

A planilha abaixo mostra quanto a filial tem que operar por mês para atingir seu ponto de equilíbrio, ou seja, para justificar sua permanência no RS com toda estrutura montada atualmente. Vale ressaltar que os parâmetros abaixo refletem os parâmetros utilizados pela empresa.

Ponto de Equilíbrio

Resumo Produção	Simulação
Produção Mensal	2.500.000
Receita Total (Fator + AdValorem)	120.178
Taxa Efetiva Média	3,76%
Spread	2,50%
Contas	Simulação
Receita Bruta Vendas / Serviços	120.178
Receita de Operações de Factoring Total	108.161
<i>Receita de Operações de Factoring Capital</i>	75.712
<i>Receita de Operações de Factoring Terceiro</i>	32.448
Receita de Ad Valorem	12.018
Outras Receitas / Recuperação de Despesa	0
(-) Deduções	(9.683)
(-) Impostos (COFINS, PIS, ISS) Capital	(8.716)
(-) Impostos (COFINS, PIS, ISS) Terceiro	(1.833)
(+) Deduções da COFINS	712
(+) Deduções do PIS	155
Lucro Bruto (=)	110.496
(-) Despesas	(46.833)
<i>(-) Despesas Capital</i>	(45.194)
<i>(-) Despesas Terceiro</i>	(1.639)
(=) Lucro Antes do Resultado Financeiro	63.663
(+/-) Resultado Financeiro	36.250
(-) Despesas Financeiras	(16.250)
(+) Receitas Financeiras	52.500
(=) Lucro Antes do IR e Cont. Social	99.913
(+/-) Ajustes	(73.928)
(-) Resultado Custo de Capital	(46.325)
<i>Operações do Mês (Total)</i>	(40.108)
<i>Operações do Mês Capital</i>	(28.015)
<i>Operações do Mês Terceiro</i>	(12.093)

<i>Títulos em Atraso</i>	(3.687)
<i>Saldo Bancário</i>	(379)
<i>Juros de Mora s/ Tits Atraso</i>	(44)
<i>Prorrogações no mês</i>	(2.107)
(-) Leasing Imobilizado	(2.604)
(+/-) Provisão Devedores Duvidosos	(25.000)
Lucro (Prejuízo) Ajustado	25.984
(-) Provisão p/ IR Capital	(1.361)
(-) Provisão p/ IR Terceiro	(2.310)
(-) Provisão p/ Contribuição Social Capital	(593)
(-) Provisão p/ Contribuição Social Terceiro	(935)
(-) Participação nos resultados	(2.286)
(-) Ajuste de Comissão	(2.514)
Lucro (Prejuízo) Líquido	15.985

A solução do caso deve passar por uma análise do mercado e das perspectivas de resultado daqui para frente. O desafio é chegar a uma posição de rentabilidade que remunere o capital investido na filial, transformando-a em geradora de resultado para o grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até momento estamos procurando uma solução para o caso. A empresa terá que avaliar as questões pertinentes a cada uma das opções. Fechar a filial trará consequência para todos os envolvidos, implicará em deixar de participar de um importante mercado nacional e não ser reconhecida como uma empresa que abrange todo território nacional. Mudar o modelo de gestão pode gerar algum conflito dentro da organização já que o possível Gerente Geral pode ser uma pessoa interna ou externa. Ambas as opções significam alterações no quadro atual e pode causar desmotivação na equipe. Transformar a filial em escritório também pode gerar desconforto na equipe e possíveis perdas de mercado. A empresa está avaliando todas as possíveis soluções e dentro de 06 meses pretende resolver o seu dilema.

Para os leitores deste caso ficam algumas questões que considero de certa forma central: esse problema vivenciado pela empresa é específico da Capital Fomento ou é conjuntural? Como estão as empresas concorrentes?

R. Em pesquisa junto ao sindicato verifiquei que a atividade está passando por um momento de baixa devido aos problemas enfrentados pela economia do estado, como a crise do setor coureiro-calçadista, a agricultura entre outros. Mas mesmo com todos esses problemas no ano passado as empresas de fomento movimentaram aproximadamente R\$ 700.000.000, considerado um bom volume. Também observei que muitas empresas da região sudeste estão abrindo filiais aqui no RS e com perfil agressivo para negócio. Então considerando esses dados e o baixo volume operado pela Capital Fomento aproximadamente R\$ 24.000.000, apenas 3,43% do total operado no estado podemos dizer que ela está perdendo um alto percentual de negócios no Estado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- DONINI, Antônio Carlos. Factoring: de acordo com o novo Código Civil (Lei nº 10.406, de 10.01.2002). Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- LEITE, Luiz Lemos. Factoring no Brasil. São Paulo: Atlas, 2005.

