

## **ESTUDO SOBRE MELHORIAS NO PROCESSO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE FOMENTO MERCANTIL**

Paulo Wienhage<sup>1</sup>  
Cristiane Dregoti<sup>2</sup>

### **Resumo**

Buscar melhorias no desenvolvimento dos processos são decisões vitais para uma empresa competir no mercado, produzindo bens e serviços em menor tempo e com menores custos, oferecendo ao cliente um serviço de qualidade e assegurando a lucratividade da empresa. A *factoring* oferece uma série de vantagens e benefícios que garantem o crescimento da pequena e média empresa, sendo um mecanismo destinado a aumentar o ativo das empresas clientes, reduzindo seus custos e expandindo suas vendas. O objetivo deste trabalho é buscar melhorias nos processos, com a centralização financeira da empresa e a implantação da certificação digital proporcionando benefícios para a empresa de *factoring* e oferecendo as empresas clientes maior confiabilidade, agilidade e facilidade nas negociações. Serão demonstradas as possibilidades de redução de tempo e custos com a centralização financeira das empresas filiais ao escritório central e a viabilidade de implantação da certificação digital na empresa filial de Blumenau-SC. Através das ações realizadas na melhoria do processo a empresa obteve um excelente resultado na redução de tempo, de custo e um efeito positivo na motivação dos colaboradores. Verificou que a implantação da certificação digital é viável melhorando o desenvolvimento no processo diário que o colaborador realiza. Com estas melhorias a empresa aprimora seus serviços oferecendo um diferencial para melhor atender as necessidades de seus clientes.

**Palavras-chaves:** *Factoring*. Processos. Custos. Tempo. Clientes.

### **1 INTRODUÇÃO**

A *factoring* oferece uma série de vantagens e benefícios que garantem o crescimento da pequena e média empresa, permitindo a empresa-cliente uma simplificação da gestão comercial, possibilitando maior dedicação por parte do empresário.

A empresa de fomento mercantil é uma evoluída técnica de serviços de gestão empresarial. É um setor competitivo e dinâmico devido sua flexibilidade, pois não possui um conjunto pré-determinado de serviços.

---

<sup>1</sup> Professor Orientador [pwienhage@hotmail.com](mailto:pwienhage@hotmail.com).

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.  
ISSN 1980-7031

Os empresários encontram dificuldades para permanecerem no mercado, devido à falta de incentivos e alternativas, onde encontra na empresa de *factoring* um mecanismo destinado a aumentar o ativo de sua empresa, contribuindo para o crescimento nas suas vendas.

O Fomento Mercantil – *Factoring* não destina-se as empresas que se encontram a “bancarota”, mas a quem necessita de recursos para o giro do seu negócio. É destinado as empresas que têm dificuldades para comprar matéria-prima, administrar seu caixa, suas contas a pagar e a receber e também na seleção dos clientes.

A empresa estudada Fomento Mercantil possui 20 funcionários distribuídos em 5 unidades e dedica-se a esta atividade desde 1993, tendo seu escritório central na cidade de Curitiba-PR e quatro empresas filiadas nas cidades de União da Vitória-PR, Blumenau-SC, Rio do Sul-SC e Canoinhas-SC. Por solicitação do empresário, o nome da empresa não será divulgado, aqui nomeada de Fomento Mercantil.

A Fomento Mercantil busca a satisfação de seus clientes por meio de um rigoroso sistema de controle da qualidade e transparência em seus serviços. Conta com uma equipe de profissionais qualificados e conhecedores das necessidades específicas de seus clientes através de contatos permanentes. A empresa atinge seus objetivos enfatizando o atendimento e a qualidade no serviço prestado, oferecendo agilidade nas negociações com seus clientes.

Com um mercado competitivo e dinâmico, deve-se sempre buscar melhores formas no desenvolvimento de processos, menores custos, tempo e motivação dos colaboradores.

Os clientes estão cada vez mais exigentes, por isso se faz necessário investir em pesquisas de mercado e tecnologia, aprimorando os serviços e oferecendo um diferencial para melhor atender suas necessidades.

Desenvolver melhorias nos processos são decisões vitais para uma empresa competir no mercado, trabalhando de forma ágil e eficiente, oferecendo aos clientes serviços de qualidade. O fator que motiva a elaboração deste estudo é buscar

---

<sup>2</sup> Acadêmica em Administração [crys.dregoti@gmail.com](mailto:crys.dregoti@gmail.com).

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

melhorias nos processos, fator relevante para a redução de custos e obtenção de tempo, motivando seus colaboradores no desenvolvimento de suas atividades. Outro aspecto da pesquisa é verificar a viabilidade da implantação do certificado digital que possibilitará ao cliente e a empresa de *factoring* maior facilidade e agilidade nas negociações.

Esta pesquisa também poderá ser utilizada como fonte de estudo para acadêmicos que pesquisam assuntos relacionados à melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil, como também para a agilidade na resolução de assuntos a serem resolvidos ou servir de modelo a futuras monografias ou pesquisas, comprovando a importância científica da investigação.

## 2 FACTORING

Conforme Donini (2004) a denominação do termo *factoring* é de origem francesa. No Brasil como tentativa de substituir a palavra vêm sendo utilizados os termos: fomento mercantil, fomento comercial e fomento empresarial.

Com grandes dificuldades de obtenção de capital de giro as micros, pequenas e médias empresas vêm buscando no mercado paralelo recursos para o desenvolvimento do seu negócio, sendo o *factoring* um mecanismo de apoio e alavancagem mercadológica.

### 2.1 ORIGENS HISTÓRICAS DO *FACTORING*

Segundo relato de Leite (2005) há mais de dois mil anos atrás, nos primórdios da civilização já existia a procura por formas de obter e transferir recursos a terceiros surgindo como necessidade do tráfico de mercadorias, entre os que faziam o comércio no Ocidente Médio e Mediterrâneo, sendo utilizada também pelos povos antigos, caldeus, babilônios, fenícios, etruscos, gregos e romanos.

Ainda na visão de Leite (2005), os regimes legais para as transações eram feitas através dos usos e costumes da época, devido à falta de uma regulamentação escrita. Constata-se que a troca (venda) de mercadorias ou ativos com o objetivo de

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

obter recursos para os comerciantes trocar e girar o seu negócio é tão velha quanto ao comércio em si, sendo esta prática das mais remotas épocas da civilização.

De acordo com Fran Martins (1990 apud Donini, 2004, p.03) a origem do *factoring* se deu na:

[...] mais longínqua antiguidade quando, na Grécia e em Roma, comerciantes incumbiam agentes (*factors*), disseminados por lugares diversos, a guarda e a venda de mercadorias de sua propriedade. Posteriormente, o costume se difundiu na Idade Média, principalmente entre os comerciantes dos países mediterrâneos.

De uma forma geral como relatam os autores a atividade de *factoring* desde o seu surgimento superou dificuldades legais e vem crescendo e desenvolvendo um papel fundamental, fornecendo capital de giro para as pequenas e médias empresas que visam o crescimento e novas oportunidades de negócios.

## 2.2 FACTORING NO BRASIL

O surgimento de *factoring* no Brasil teve sua origem em 1968, quando um funcionário do Banco Central examinava o relatório de inspeção feita em um banco de investimento, e deparou-se com uma rubrica *factoring* no lugar de “financiamento de capital de giro”. (LEITE, 2005).

De acordo com Leite (2005), analisando o relatório verificou-se que a expressão de *factoring* no Brasil era inteiramente desconhecida, tendo uma vaga idéia de tratar-se de uma forma de fornecer capital de giro e serviço. Sem muitos conhecimentos sobre esta prática o departamento Jurídico conclui tratar-se de uma grosseira simulação de descontos de duplicatas.

O *factoring* iniciou suas atividades no dia 11 de fevereiro de 1982 com a fundação da Associação Nacional das Empresas de Fomento Comercial - ANFAC, sendo onze empresas filiadas com a finalidade de divulgar objetivos e vantagens fornecidas pelo *factoring*, tornando-se a melhor opção para as pequenas e médias empresas. (ANFAC, 2008).

Em função da falta de conhecimento e enquadramento da atividade do

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

*factoring* no Brasil, chegou a ser confundido com agiotagem no início. Considera-se hoje um grande mecanismo de apoio as empresas de pequeno e médio porte que buscam sobrevivência no mercado paralelo. (DONINI, 2004).

Como relatam os autores a atividade de fomento mercantil enfrentou grandes dificuldades até ser reconhecida, hoje desempenha um papel de grande importância oferecendo apoio ao pequeno e médio empresário possibilitando o crescimento do seu negócio.

### 2.3 ANFAC

Institucionalmente o *factoring* existe no Brasil desde 1982, com a criação da ANFAC (Associação Nacional das Sociedades de Fomento Mercantil), é uma atividade mercantil legalmente constituída, amparado nas normas do direito vigente no país. (LEITE, 2005).

Na visão de Leite (2005, p.15) a ANFAC tem exercido um papel decisivo:

[...] procurando ocupar todos os espaços existentes e permitidos, dando as atividades de *factoring* um cunho de profissionalismo, eficiência e seriedade. Para tanto vem desenvolvendo todos os seus esforços no sentido de preservar o *factoring* de distorções e desvios que o afastem dos seus verdadeiros objetivos.

Desde a sua criação a ANFAC coloca a disposição de suas filiadas um vasto *know-how* obtido no dia-a-dia de suas filiadas e nas mutações da economia nacional, contribui também como um indicador de idoneidade de uma empresa de *factoring*, pois a ANFAC dispõe uma ampla assistência jurídica, operacional, técnica, contábil, fiscal e política. (LEITE, 2005).

Na perspectiva de Leite (2005, p.08) a ANFAC é “uma entidade que luta pela legalidade da prática de fomento mercantil e protege suas empresas afiliadas”. As conquistas em favor da atividade de fomento mercantil obtidas até hoje devem-se exclusivamente as iniciativas tomadas pela ANFAC.

### 2.4 FACTORING: CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

O *factoring* envolve a prestação de serviços e a compra de créditos (direitos creditórios) resultante de vendas mercantis, sendo denominada como uma atividade comercial mista atípica. (LEITE, 2005).

A atividade de fomento mercantil segundo Neto (2003, p.567) destina-se:

[...] a negociar os créditos (valores a receber) de curto prazo das empresas produtoras. [...] essa atividade procura reequilibrar o fluxo monetário da empresa carente de liquidez imediata, por meio da canalização dos valores aplicados em contas a receber (realizável) para seu disponível.

Na perspectiva de Leite (2005) o *factoring* é fomento mercantil, pois amplia os ativos das empresas-clientes, eliminando seu endividamento e aumentando desta forma as vendas, transformando-as de prazo em vendas a vista.

Na definição de Donini (2004, p.04) *factoring* é:

[...] *factoring* ou fomento empresarial resume-se em atos que envolvem a compra de crédito, antecipação de recursos não-financeiros (matéria-prima) e prestação de serviços convencionais ou diferenciados, conjugados ou separadamente, a título oneroso entre dois empresários, faturizador e faturizado.

Os autores relatam que somente se opera com empresa de *factoring* pessoa jurídica através de antecipação de recebíveis resultantes das vendas mercantis a prazo. A empresa de fomento mercantil pode oferecer serviços convencionais e diferenciados ao empresário que necessita de capital de giro para o desenvolvimento de seu negócio.

Na perspectiva de Neto (2003, p.567) em uma operação de *factoring* uma das características mais importantes:

[...] consiste na transferência, juntamente com os valores a receber, dos riscos inerentes a esses ativos. Desta forma, além de reforçar a liquidez imediata de seus clientes, a casa de *factoring* absorve o risco pelo recebimento desses valores realizáveis.

*Factoring* é um mecanismo de gestão comercial onde se expande os ativos, aumenta as vendas, aumenta a produtividade da empresa cliente devido à

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

eliminação do seu endividamento e redução dos custos, onde também transforma as vendas a prazo em vendas a vista e a empresa passa a ter dinheiro em caixa sem fazer dívidas. (LEITE, 2005).

A partir dessas definições dos autores fica claro dizer que o *factoring* não é apenas um mecanismo de concessão de crédito, mas um verdadeiro impulsionador para o crescimento das pequenas e médias empresas que necessitam de apoio no mercado globalizado. Com a flexibilidade de serviços oferecidos o fomento mercantil passa a ser uma verdadeira parceira das empresas clientes, auxiliando e assessorando, gerindo carteiras de crédito, cobranças e análises de mercado, deixando o empresário livre de grandes preocupações para vender e produzir.

## 2.5 FACTORING X BANCOS

*Factoring* não pode nem deve ser comparado com banco ou instituição financeira. O banco capta e empresta dinheiro e necessita do Banco Central para funcionar, já a empresa de *factoring* presta serviços e compra créditos, sendo uma sociedade mercantil. (LEITE, 2005).

De acordo com Leite (2005) a atividade do *factoring* é prestar serviços de apoio a suas empresas clientes, onde incluem cadastros de compradores, controle e cobrança de créditos cedidos, funcionando como um filtro seletor de bons clientes, exonerando os bancos de grande parte dos serviços.

No quadro 1, Leite (2005, p.30-35) diferencia a relação entre *factoring* e banco:

<b>BANCO</b>	<b>FACTORING</b>
<p>É intermediário de crédito. De um lado, ele é devedor pela aplicação feita pelos investidores (depositantes) é uma exigibilidade. Uma operação passiva. É tomador de recursos. De outro lado, ele é credor pela aplicação dos recursos captados. É uma operação ativa. Pratica uma operação de crédito – um mútuo, em que concede um prazo e cobra juros. Capta recursos de terceiros no mercado e empresta. Faz intermediação de recursos de terceiros, da poupança popular.</p>	<p>O <i>factoring</i> é uma operação dicotômica: prestação de serviços mais compra de crédito mercantil. Na parte relativa à compra de crédito não existe uma operação de crédito. – Trata-se de venda, a vista, de um bem móvel (papel de crédito comercial) e de uma compra, a vista, em dinheiro, desse bem móvel (recebível mercantil). Não é mútuo. Não capta recursos. Presta serviços e compra créditos (direitos). Opera com recursos não captados do público. Não coloca em risco a poupança popular.</p>

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

Em suas operações ativas, remunera-se com a cobrança de juros (remuneração pelo uso do dinheiro durante determinado prazo).	É uma operação tipicamente mercantil, com dois pólos distintos: Serviços Compra de créditos Sua remuneração não tem a natureza nem de juros, nem de desconto. Pela prestação de serviço a sociedade de fomento mercantil se remunera com a comissão cobrada <i>ad valorem</i> . Na venda e compra de bens móveis (papéis de crédito comerciais) se pactua um preço – fator de compra.
<i>Spread</i> – diferença entre o custo de captação e o de aplicação dos recursos coletados no mercado.	Fator – precificação da compra de créditos. Compõe-se de: Custo de oportunidade dos recursos; Custos operacionais; Tributos; Expectativa de lucro e de risco.
IOF – Federal IR Demais contribuições	ISS – Municipal – sobre a comissão cobrada pela prestação dos serviços. IR Demais contribuições IOF- objeto de ADIN 1.763/98, argüida sua inconstitucionalidade no STF.

### Quadro 1- Bancos x Factoring

Fonte: Leite (2005, p.30-35)

Os bancos utilizam-se de capital de terceiros se diferenciando da empresa de *factoring* que não capta recursos, utiliza-se de capital próprio, prestando serviços de apoio e comprando créditos vencíveis das empresas-clientes. (DONINI, 2004).

Conforme Leite (2005) as operações de fomento mercantil não se inserem no contexto da operação financeira praticada pelos bancos, pois banco capta e empresta dinheiro com garantia e fixação de taxa de juros.

A empresa de *factoring* tem características muito peculiares, sem qualquer semelhança ou conotação que a aproxime com aquelas instituições financeiras autorizadas a funcionar pelo Banco Central.

Na perspectiva de Leite (2005, p.272) o *factoring* se difere do Banco, pois:

[...] presta amplos serviços de apoio e alavancagem de negócios e compra a vista *créditos* (direitos) das empresas-clientes resultantes de suas vendas a prazos. No *factoring* não há o efeito multiplicador da moeda porque não recebe depósito. Remuneram-se os serviços prestados pelo *factoring* com a cobrança de uma comissão e a compra de créditos mediante um preço (FATOR). Quando uma sociedade de fomento mercantil quebra, os prejuízos são de seus gestores. Não se coloca em risco a poupança

popular.

Conforme relatam os autores à atividade do *factoring* tem grandes diferenciações das atividades praticadas pelos bancos, uma vez que o *factoring* presta serviços de apoio às empresas-clientes e utiliza-se de capital próprio, sem a necessidade de autorização do Banco Central para funcionar.

## 2.6 VANTAGENS DA PARCERIA COM UMA *FACTORING*

A empresa de *factoring* pode ser denominada como uma parceira de suas empresas clientes, deixando o empresário livre de preocupações no que tange ao provimento de recursos e administração financeira, desta forma dedicando-se maior tempo para fazer o que mais sabe e gosta: produzir. (LEITE, 2005).

O apoio prestado pela empresa de *factoring* conforme Leite (2005, p.235) visa:

[...] otimizar a capacidade gerencial do pequeno e médio empresário, que não tem condições de adotar uma estrutura que suporte a execução de seus serviços e atividades e, também, tempestivamente detectar qualquer problema tanto com relação à empresa-cliente quanto com seus sacados.

Na medida de sua necessidade, a partir do momento que se recorre ao fomento mercantil, à empresa fica livre de uma série de funções e serviços, como também de apreensões relacionados à execução de trabalhos e aos problemas de seleção dos compradores e de risco de suas vendas. (LEITE, 2005).

De acordo com Neto (2003, p.569) as vantagens de uma operação com *factoring* podem ser expostas da seguinte forma:

- a) produz maior flexibilidade de financiamento, mormente se é necessário expandir o volume de atividade da empresa;
- b) dispensa a manutenção de saldos médios e outras formas de reciprocidade exigidas pelas instituições bancárias;
- c) os serviços prestados nas vendas a prazo possibilitam reduzir, ou eventualmente, eliminar as várias despesas demandadas na manutenção, por uma empresa, de departamento de crédito e cobrança;
- d) garantia do recebimento e conseqüente eliminação do risco.

O empresário de pequeno e médio porte que não tem estrutura que suporte a execução de seus serviços e atividades, encontram na empresa de fomento mercantil este apoio, visando otimizar sua capacidade gerencial (LEITE, 2005).

## 2.7 MODALIDADES

São praticadas as modalidades no Brasil descritas como:

- Convencional: consiste na prestação de serviços, com a compra de direitos ou ativos de vendas mercantis a prazo, mediante a cessão dos direitos, por suas empresas clientes contratantes. Conforme a necessidade de capital de giro das empresas clientes, efetua a venda dos créditos mercantis a prazo, geralmente representado por duplicatas, obtendo recursos a vista através do contrato de fomento mercantil. (LEITE, 2005).

- Compra de matéria – prima: consiste na negociação junto a fornecedores de matéria-prima, insumo ou estoques, para atender as necessidades de desenvolvimento dos negócios das empresas-clientes. O *factoring* compra a vista o direito futuro deste fornecedor, onde a empresa-cliente paga o *factoring* com o faturamento gerado pela transformação desta matéria-prima. (LEITE, 2005).

Conforme Donini (2004) nesta modalidade a empresa-cliente não terá como fomento recursos financeiros, mas matéria-prima/ insumos e estoques para produzir e vender. O custo nesta operação é arcado pela *factoring* junto ao fornecedor.

- *Trustee*: o *factoring* presta assessoria administrativa e financeira, com acompanhamento de contas a receber e a pagar, oferecendo ainda assessoria e planejamento para a expansão do negócio. Pode-se entender como uma parceria entre a empresa de *factoring* e a empresa-cliente. (LEITE, 2005).

De acordo com Donini (2004) a empresa de *factoring* dirige e administra as contas da empresa-cliente, não havendo compra de crédito. Nesta modalidade envolve a gestão de contas a pagar e receber da empresa-cliente, consultoria e parceria confiando a gestão da empresa à *factoring*.

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

- *Maturity*: de origem inglesa tem como significado “no vencimento”, nesta modalidade o valor só é creditado para o emitente na data fixada de seu vencimento, garantindo a empresa cliente a liquidação e o recebimento do título negociado. Diferente do convencional, não há adiantamento do valor dos créditos, sendo que não são assumidos pela *factoring* os riscos, realizando apenas a cobrança pela sua insolvência. (LEITE 2005).

Na visão de Donini (2004, p.17) nesta modalidade operacional “o objeto de contrato é a compra de crédito com pagamento na data do vencimento dos títulos cedidos através da cessão de créditos, títulos oriundos das operações mercantis da faturizada”.

- Exportação: é conhecido também como *factoring* internacional, a exportação é intermediada por duas empresas de *factoring* sendo uma de cada país envolvido, garantindo a operacionalidade e liquidação do negócio. (LEITE, 2005).

De acordo com Donini (2004) é voltado para o campo do comércio exterior, atuando o *factoring* em três frentes: importação, exportação e a garantia ou securitização. Decorrente de vendas realizadas por exportadores ao exterior esta modalidade implica na aquisição definitiva dos créditos pela sociedade de fomento mercantil.

## 2.8 ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Kwasnicka (2004) o termo administrar pode ser definido como um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização.

Segundo Chiavenato (1999, p.6), a administração é definida como: “o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz”. Eficiência no sentido de executar bem o trabalho e eficaz no que diz respeito a atingir objetivos e resultados.

De acordo com os autores a administração de uma organização é fator determinante para que ela obtenha sucesso, sendo conduzida de forma eficiente,

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

planejada, organizada, dirigida e controlada o gestor atingirá facilmente os objetivos propostos da empresa.

## 2.9 GESTÃO DE PESSOAS

As empresas hoje vêm repensando o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho, sendo compreendida como um fator importante para o desenvolvimento humano.

De acordo com Chiavenato (1999) a gestão de pessoas nas organizações vem demonstrando um papel importante que consiste na descrição e análises de cargo, seu planejamento, a seleção, orientação e motivação, compreende também a avaliação de desempenho, recrutamento entre outras atividades.

A gestão de pessoas conforme relata Gil (2001, p.24):

[...] vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Conforme relatam os autores à gestão de pessoas dentro da organização passa por grandes transformações, deixando de ser tratada como um insumo, ou um recurso a ser administrado, sendo hoje considera parceira da organização, influenciando diretamente no seu sucesso.

## 2.10 MOTIVAÇÃO

A motivação dos colaboradores é um fator de grande importância para as organizações que buscam sucesso no mercado. Pessoas motivadas geram serviços e produtos de melhor qualidade, proporcionando melhores resultados para a empresa.

O processo de motivação de acordo com Boog (2002, p.86) gera:

[...] estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação= motivação)

A motivação é um fator de fundamental importância, que influencia na eficácia das relações, internas e externas, entre funcionários, fornecedores e clientes.

A motivação externa é outro fator não menos importante que a motivação interna, não podendo passar despercebida pelos gestores, pois compreende os objetivos e metas almejadas pela organização.

Caracteriza-se motivação externa o conjunto de valores, missão e visão da empresa, onde de acordo com Boog (2002, p.88) “permite relações interpessoais adequadas, feitas dentro de um clima que leve à plena realização dos seres humanos que atuam nesse mesmo ambiente”.

As organizações preocupam-se com a motivação externa, pois ela é função direta do modelo de gestão adotado, do desenvolvimento das pessoas, da liderança e dos mecanismos de seleção. (BOOG, 2002).

## 2.11 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

De acordo com Hoji (2006) as organizações têm como objetivo econômico a maximização de seu valor no mercado. É esperado da organização por meio da geração de resultados econômicos e financeiros a longo prazo que o investimento realizado produza um retorno com o risco assumido.

De acordo com Borges (1992, p.19), “compete à administração financeira manter a empresa em nível de solvência e liquidez, pela gestão de negócios empresariais que compensem riscos dos investimentos”.

As atividades operacionais da empresa são realizadas com o objetivo de proporcionar aos proprietários um retorno adequado ao investimento realizado, sendo da competência do administrador determinar como elas devem ser conduzidas. (HOJI, 2006).

Na visão de Neto (2003, p.25) o desenvolvimento da empresa depende da tomada de decisão:

[...] o processo de tomada de decisão reflete a essência do conceito de administração. [...] administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores no vários níveis organizacionais.

Conforme Hoji (2006) as atividades de uma organização envolve recursos, sendo assim conduzidas para a obtenção do lucro. O administrador deve analisar, planejar e controlar, através da coordenação, monitoramento e avaliação das atividades da empresa, tomando decisões estratégicas para alavancar o negócio.

## 2.12 CUSTOS

Para qualquer organização o sistema de custos é uma ferramenta que auxilia na tomada de decisões, sendo ela de grande importância para atingir os objetivos da empresa.

O contador de custos pode calcular e analisar em diversas funções o custo do desempenho. De acordo com Crepaldi (2002, p.13) “contabilidade de custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ou serviços”.

Para Bornia (2002, p.71) a análise de custos é fundamental “na utilização dos custos para o auxílio à tomada de decisões, a previsão ou planejamento do lucro da empresa é um ponto importante”.

Para poder administrar e controlar as informações são necessários uma equipe qualificada para que a empresa consiga alcançar os resultados almejados.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

A modalidade de pesquisa desenvolvida foi à pesquisa quantitativa e descritiva, para verificar a viabilidade de melhorias nos processos da prestação de serviços da empresa Fomento Mercantil.

Conforme Malhotra (2006, p.154) a pesquisa quantitativa “procura qualificar os dados, e normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”.

Nas pesquisas descritivas, conforme Gil (2006, p.44) têm-se como principal objetivo: “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Para a elaboração do presente projeto foi realizado um questionário para verificar juntamente com os colaboradores da empresa Fomento Mercantil a percepção dos mesmos referente à mudança ocorrida com a centralização financeira das empresas.

Gil (2006, p.128) define questionário como:

[...] a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O método utilizado no desenvolvimento da pesquisa foi a aplicação de questionários fechados, para os colaboradores de todas as unidades.

Os dados serão apresentados através de gráficos e tabelas com o objetivo de demonstrar os resultados deste estudo de melhorias nos processos, na empresa Fomento Mercantil.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para melhor interpretação dos dados, a apresentação será feita em tópicos: situação atual, situação proposta e apresentação e a interpretação dos gráficos.

### **4.1 SITUAÇÃO ATUAL**

É demonstrado como é a situação atual da empresa estudada de fomento mercantil.

#### 4.1.2 HISTÓRIA

A Fomento Mercantil foi fundada em 1993 em União da Vitória–PR, com filiais localizadas em Blumenau–SC, Rio do Sul–SC, Canoinhas-SC e com o escritório central em Curitiba–PR. Conta hoje com vinte colaboradores.

A empresa oferece serviços de antecipação de recebíveis (cheques e duplicatas mercantis), cobrança simples e recursos para adiantamento de matéria-prima, buscando suprir as necessidades das pequenas e médias empresas.

A Fomento Mercantil tem por objetivo proporcionar as empresas clientes maior confiabilidade, agilidade e facilidade nas negociações. Com este propósito se faz necessário estar atento ao mercado, obtendo soluções práticas e eficientes, atendendo as expectativas das empresas clientes.

#### 4.1.3 Desenvolvimento dos Processos

Com o recebimento das duplicatas negociadas é feito o arquivamento das mesmas, onde observou-se que este colaborador leva oito horas semanais para realizar o seguinte processo na unidade de Blumenau-SC:

1. recebimento das duplicatas das empresas clientes;
2. são separadas as duplicatas por mês de vencimento;
3. nesta ordem separam-se as duplicatas por data de vencimento;
4. finaliza-se o processo com o arquivo das duplicatas nas pastas correspondentes, intercalando por vencimentos.

Para o arquivo dos demais documentos (Notas Fiscais, Comprovantes de Embarque, Termo Aditivo e Notas Promissórias) os processos são:

1. são separados os documentos (Notas Fiscais, Comprovantes de Embarque, Termo Aditivo e Notas Promissórias)
2. são separados por cliente;
3. todas as empresas clientes possuem uma pasta onde constam as notas fiscais com os comprovantes de embarque e outra pasta onde constam os termos aditivos e notas promissórias, sendo arquivados separadamente.

Calcula-se que o salário do colaborador que desenvolve esta atividade é de R\$ 900,00 e com os encargos sociais de 75% o funcionário custa para a empresa R\$ 1.575,00. O tempo que o mesmo leva com este serviço é de oito horas semanais o que corresponde em um mês a trinta e duas horas.

O custo dessa atividade para a empresa é:

<b>Situação Atual</b>			
Salário do colaborador	Horas de Serviço para a atividade	Custo da Atividade/Semanal	Custo da Atividade/Ano
1.575,00	8 horas / semana	76,40	3.667,20

**Tabela 1 - Custo e tempo do desenvolvimento da atividade**

Fonte: pesquisa de campo

Todas as filiais realizam individualmente suas atividades internas, sendo elas responsáveis por suas decisões. Toda a parte financeira e de cobrança é feita de forma individual em cada filial. As filiais têm suas agências bancárias situadas na cidade de atuação, onde possui três bancos para transações financeiras, inclusive para serviços de cobrança (boletos bancários). A empresa conta hoje com quinze contas bancárias ativas, incluindo a do escritório central de Curitiba-PR.

No momento atual, foram verificadas com a gerência as despesas reais com tarifas, contratos e cadastros para movimentação dos recursos no ano de 2008, a empresa informou que em média gasta-se R\$ 2.700,00 mensais para utilização das quinze contas bancárias. Os valores reais não foram divulgados pela empresa, apenas uma média dos quatro primeiros meses de 2008.

## 4.2 SITUAÇÃO PROPOSTA

Serão apresentadas as propostas de melhorias nos processos de prestação de serviços da empresa Fomento Mercantil, buscando soluções que possam trazer grandes benefícios, atendendo as necessidades dos clientes de forma ágil e competitiva.

### 4.2.1 Centralização Financeira

No decorrer do trabalho, conforme estudos realizados a empresa em questão iniciou o processo de centralização das filiais a matriz, passando por um período de transição onde concentra as atividades financeiras em Curitiba-PR, o que antes era feito por cada filiada, hoje é realizado apenas por seu escritório central.

A centralização financeira das empresas possibilita uma redução nos custos, como também contribui para satisfação dos funcionários em desempenhar suas atividades.

A empresa ainda continua com as quinze contas bancárias, nas quais serão encerradas após a liquidação de todos os títulos em carteira, ficando somente com a conta localizada na cidade de Curitiba-PR.

Conforme dados levantados na empresa nos quatro primeiros meses de 2009, considerando somente as contas bancárias de Curitiba-PR no qual esta sendo utilizada por todas as empresas filiais, obteve-se despesas com tarifas no valor de R\$ 2.300,00 mensais. Os valores reais não foram divulgados pela empresa.

Como a empresa está passando pelo processo de implantação é realizada junto aos colaboradores uma pesquisa para avaliar como esta sendo o resultado destas mudanças, verificando seus benefícios como também o grau de percepção e satisfação dos principais envolvidos com este processo: seus colaboradores.

### 4.2.2 Certificação Digital

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

Está em estudo à possibilidade de implantação da certificação digital, facilitando a importação de informações bem como maior agilidade nas negociações, sem necessidade de ir até a empresa de *Factoring* para assinaturas de contratos, ou mandar documentos via correio.

As assinaturas digitais têm a mesma validade jurídica do que as assinaturas de próprio punho, podendo assinar qualquer tipo de documento. Com a aplicação desta tecnologia, haverá grande economia de tempo e no custo da mão-de-obra.

Através da certificação digital e com a intenção de proporcionar maior agilidade e facilidade aos clientes propõe-se a empresa disponibilizar no seu site a opção para que os clientes enviem relatórios, constando os dados das duplicatas, como nome do sacado, CNPJ, valor, vencimento, endereço, praça, dispensando assim o envio das duplicatas físicas.

Esta prática proporciona a empresa cliente economia de tempo, uma vez que não será necessária a impressão de cada duplicata e disponibilidade de tempo para assinaturas das mesmas.

Para a empresa de *factoring* este serviço irá proporcionar redução nos arquivos, principalmente na redução de tempo para o funcionário que realiza este serviço, que terá mais tempo livre para executar tarefas mais importantes que venham contribuir com o resultado da empresa.

Os dados que justificam a implantação dessa ferramenta são demonstrados na tabela 3, onde foram analisados através de observação do colaborador que realiza a atividade de arquivamento dos documentos exigidos pela empresa Fomento Mercantil, desconsiderando nesta etapa o arquivamento das duplicatas.

<b>Situação Proposta</b>			
Salário do colaborador	Horas de Serviço para a atividade	Custo da Atividade/semanal	Custo da Atividade/Ano
1.575,00	2,5 horas semanal	23,88	1.146,00

**Tabela 2 - Custo e tempo do desenvolvimento da atividade**

Fonte: pesquisa de campo

Este estudo sobre a implantação da certificação digital na empresa de *factoring*, conforme verificado em sua situação atual proporcionará uma maior

#### 4.3 COMPARATIVOS DA REDUÇÃO DE CUSTOS COM A CENTRALIZAÇÃO FINANCEIRA

É demonstrado o comparativo das ações no qual possam responder ao objetivo específico:

##### **a) Identificar a redução dos custos com tarifas bancárias;**

O comparativo entre as duas situações foi feito da seguinte forma: para saber o custo que a empresa obteve com as contas bancárias foi realizado um levantamento das tarifas que a empresa teve durante os quatro primeiros meses de 2008 e o comparativo feito com as tarifas e despesas ocorridas nas contas de Curitiba-PR, após feita a centralização financeira das empresas em 2009. Os valores reais não foram divulgados pela empresa.

Comparação 2008		Comparação 2009	
<b>Despesas Mensais</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>	<b>Despesas Mensais</b>	<b>R\$ 2.300,00</b>

**Tabela 3 - Comparativo Custos 2008 x 2009**

Fonte: pesquisa de campo

A empresa passou a informação que o resultado obtido até o quarto mês deste ano com a implantação foi de 14,81% na redução dos custos conforme demonstra a tabela 4.

Observa-se que a empresa em longo prazo terá uma redução expressiva nos custos, sendo eles calculados para um ano o valor de R\$ 4.800,00, o que contribui de forma positiva para sua lucratividade.

Crepaldi (2002, p.13) destaca que “custos é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e/ ou serviços”.

A redução nos custos é sempre muito importante para que a empresa alcance seus objetivos.

#### 4.4 COMPARATIVOS DA REDUÇÃO DE CUSTOS E TEMPO COM A IMPLANTAÇÃO DA CERTIFICAÇÃO DIGITAL

É demonstrado o comparativo das ações no qual possam responder ao objetivo específico:

**c) Identificar o tempo gasto para realização de arquivos de duplicatas e demais documentações nas negociações na unidade de Blumenau- SC;**

**d) Identificar a viabilidade da implantação da certificação digital**

	Situação Atual	Situação Proposta
<b>Tempo / Hora</b>	<b>8 horas</b>	<b>2,5 horas</b>
<b>Custo / Semana</b>	<b>76,40</b>	<b>23,88</b>
Resultado R\$ (Ganho)	2.521,20 / por ano	

**Tabela 4 - Tempo x Custos = Resultado**

Fonte: pesquisa de campo

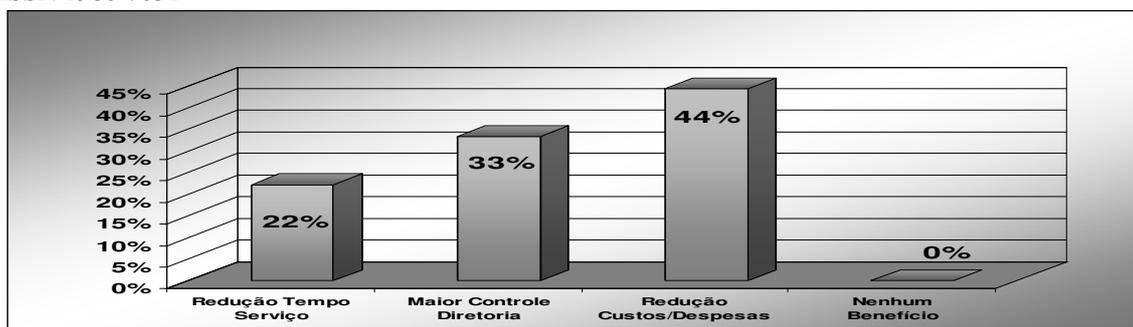
Verificou-se através do comparativo que a implantação da certificação digital na empresa é viável, pois o colaborador que realiza os arquivos gasta hoje um tempo de 8 horas semanais e com a implantação da proposta este tempo seria reduzido para 2,5 horas o que corresponde a um ganho de 5,5 horas, contribuindo para a redução no custo da mão-de-obra de R\$ 2.521,20 por ano.

Com a tecnologia, muitas práticas podem ser eliminadas, facilitando e agilizando os processos, onde a empresa obtém ganhos de tempo com menores custos.

De acordo com a afirmação de O'Brien (2006) a tecnologia de informação permite uma vantagem competitiva perante a concorrência, quando utilizada de forma estratégica para desenvolver produtos, serviços e processos.

#### 4.5 INTERPRETAÇÃO DOS GRÁFICOS

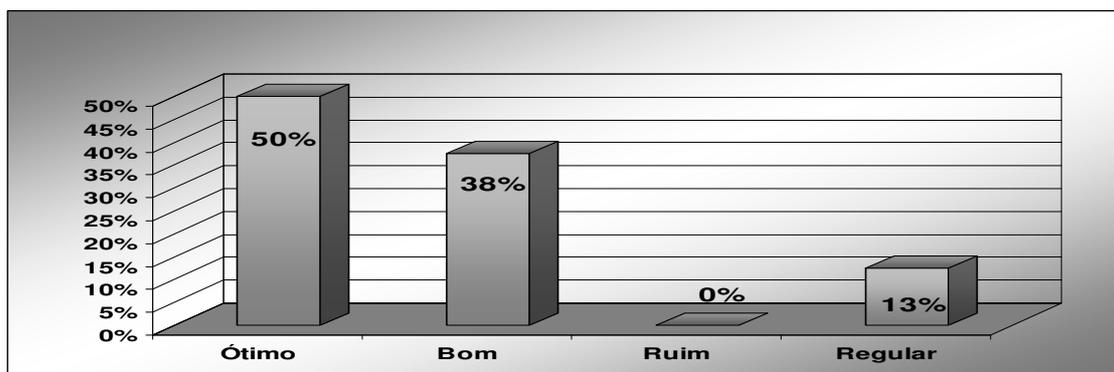
Foi realizada uma pesquisa com questionário entre os 20 colaboradores de todas as unidades para responder ao objetivo **b) Identificar a percepção dos colaboradores referente às mudanças e a satisfação dos mesmos;**



**Gráfico 1 - Benefícios alcançados com a mudança**

Fonte: dados coletados por meio da pesquisa

O gráfico 1 demonstra que um dos principais benefícios alcançados com a mudança na percepção dos colaboradores da empresa é a redução dos custos e despesas com 44% dos entrevistados. De modo geral outros objetivos alcançados é o maior controle da empresa por parte da Diretoria, como também a redução no tempo da realização do serviço.



**Gráfico 2 - Grau de cooperação entre os colaboradores da matriz com as filiais**

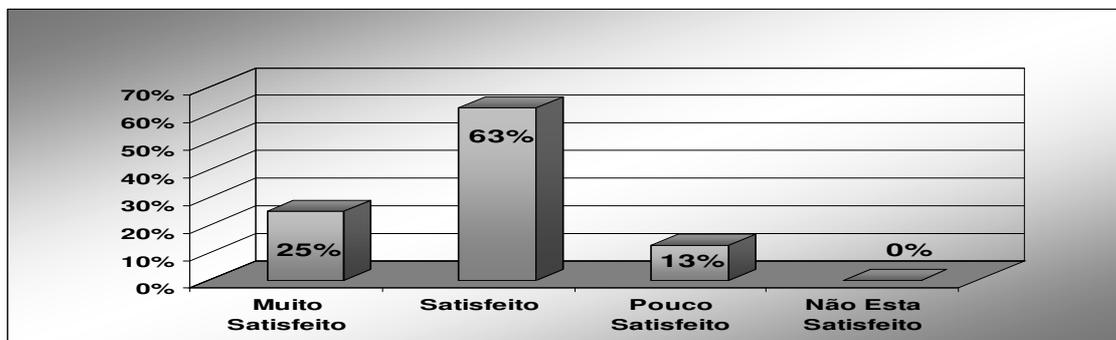
Fonte: dados coletados por meio da pesquisa

No gráfico 2 é possível verificar a percepção dos colaboradores em relação ao grau de cooperação entre os as empresas filiais e a matriz, demonstrando que 88% consideram bom ou ótimo o relacionamento e o compartilhamento das informações entre as empresas.

Este é considerado um aspecto muito importante para a empresa, pois existe harmonia entre os colaboradores, fazendo com que as informações sejam repassadas de forma clara, buscando êxito nas ações realizadas.

De acordo com Oliveira (2004, p.37) “o propósito básico da informação é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos

disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, dinheiro, além da própria informação”.



**Gráfico 3 - Grau de motivação do colaborador com as mudanças**

Fonte: dados coletados por meio da pesquisa

Em relação ao grau de motivação dos colaboradores foi verificado na pesquisa, conforme demonstra o gráfico 3 que em decorrência das mudanças ocorridas 88% dos entrevistados consideram-se satisfeitos ou muito satisfeitos em relação à motivação.

De acordo com Boog (2002, p. 86) “a motivação é um processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos”.

Pessoas motivadas em seu local de trabalho geram maior produtividade, desempenhando atividades com maior êxito e eficiência. Serviços prestados com eficiência e qualidade podem ser considerados um fator diferenciado em um mercado que se encontra cada dia mais acirrado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a concorrência acirrada entre as empresas, a busca pela competitividade deve ser constante envolvendo fatores que possam trazer grandes benefícios, como a melhoria no desenvolvimento dos processos que possibilitam a maior agilidade, redução do tempo, redução nos custos, aumento da produtividade, motivação dos colaboradores e a satisfação dos clientes.

A empresa em questão está no mercado desde 1993, oferecendo os serviços de antecipação de recebíveis (cheques e duplicatas mercantis), cobrança

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

simples e recursos para adiantamento de matéria-prima, buscando suprir as necessidades das pequenas e médias empresas.

Com o objetivo de ser competitivo no mercado, a empresa estudada Fomento Mercantil busca alternativas que possam contribuir para o melhor desenvolvimento nos processos.

Todas as filiais possuem três bancos para transações financeiras. Estes bancos estão situados na mesma localidade de cada filial. Com o estudo foi verificado que não existe a necessidade de manter esse número de contas bancárias, pagando tarifas com uso de recursos, contratos e cadastros.

Por meio da realização deste trabalho foram eleitos os seguintes objetivos: a) identificar a redução dos custos com tarifas bancárias; b) identificar a percepção dos colaboradores referente às mudanças e a satisfação dos mesmos; c) Identificar o tempo gasto para realização de arquivos de duplicatas e demais documentações nas negociações na unidade de Blumenau- SC; e d) Identificar a viabilidade da implantação da certificação digital.

O objetivo “a” foi confirmado com o levantamento de dados na empresa sendo possível verificar que a centralização financeira reduziu os custos com tarifas bancárias.

O item “b” do objetivo foi confirmado com a pesquisa realizada com os colaboradores da empresa Fomento Mercantil que em sua maioria aprovam as mudanças realizadas com a centralização financeira, demonstrando-se mais motivados. Verificou-se também com a pesquisa que 88% dos colaboradores consideram bom ou ótimo o relacionamento e a cooperação entre as empresas, sendo um fator importante, pois existe harmonia entre toda a equipe fazendo com que as informações sejam repassadas de forma clara, buscando êxito nas ações realizadas.

Conforme destaca o autor Boog (2002, p.86) o processo de motivação “é um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motivo + ação= motivação)”.

Foram confirmados os itens “c e d” após a comparação da situação atual com a situação proposta, demonstrando que é viável a implantação da certificação digital na empresa estudada de Fomento Mercantil.

Estas análises respondem à questão problema que era identificar “Qual a possibilidade de redução dos custos através da centralização financeira das empresas filiais ao escritório central? Como a certificação digital poderia influenciar no ganho de tempo e na redução do custo da mão-de-obra?”.

Os pressupostos se confirmam, com o resultado através do desenvolvimento das ações realizadas da centralização financeira das empresas filiais ao escritório central, obtendo uma redução nos seus custos com despesas bancárias de 14,81%. Houve também através da comparação da situação atual com a proposta uma redução no tempo do serviço realizado pelo colaborador que executa atividade de organizar os arquivos que terá um ganho de tempo de 5,5 horas, sendo que o processo de implantação da certificação digital ainda está em estudo. Com a redução no tempo do desenvolvimento da atividade obteve-se uma redução no custo da mão-de-obra de R\$2.521,20 por ano, confirmando-se os pressupostos iniciais. Conforme verificado através da pesquisa também se confirma o efeito positivo na motivação dos colaboradores, sendo que 88% consideram-se satisfeito ou muito satisfeito em relação às mudanças ocorridas durante o projeto.

O comprometimento das pessoas envolvidas na empresa Fomento Mercantil contribuiu para o resultado deste trabalho. De acordo com a perspectiva de Gil (2001, p.201) que “as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento”.

Este estudo foi gratificante, pois promoveu uma maior satisfação nos colaboradores, melhorando o desempenho nas atividades realizadas, proporcionando maior agilidade e facilidade. A empresa Fomento Mercantil conseguiu através deste projeto visualizar os ganhos obtidos no custo com a implantação da centralização financeira das empresas. Verificou-se também através deste estudo os benefícios que a empresa obterá com a implantação da certificação

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

digital, reduzindo o tempo para desenvolvimento das atividades e o custo da mão-de-obra do colaborador.

Aplicar melhorias nos processos é fundamental para uma empresa ser competitiva, buscando alcançar seus objetivos e conseqüentemente melhorar sua lucratividade.

## STUDY ON IMPROVEMENTS IN THE PROCESS IN THE RENDERING OF SERVICES OF MERCANTILE PROMOTION.

### ABSTRACT

To search improvements in the development of the processes which are vital decisions a company to compete in the market, being produced goods and services in lesser time and with lesser costs, offering to the customer a quality service and assuring the profitability of the company. Factoring offers to a series of advantages and benefits that guarantee the growth of the small average e company, being a destined mechanism to increase the asset of the companies customers, reducing its costs and expanding its vendas. The objective of this work is to search improvements in the processes, with the financial centralization of the company and the implantation of the digital certification providing benefits for the company of factoring and offering to the companies customers bigger trustworthiness, agility and easiness in the negotiations. To the possibilities of time and costs reduction with the financial centralization of the subsidiary companies to the central office and the viability of implantation of the digital certification in the subsidiary company of Blumenau-SC will be demonstrated. Through the actions carried through in the improvement of the process the company got an excellent result in the reduction of time, cost and a positive effect in the motivation of the collaborators. It verified that the implantation of the digital certification is viable improving the development in the daily process that the collaborator carries through. With these improvements the company improves its services offering a differential better to take care of the necessities of its customers.

**Key-words:** Factoring. Processes. Costs. Time. Customers.

### REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Maria E. B. **Administração da Qualidade e da Produtividade: abordagens do processo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Pearson, Makron Books, 2002.

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.  
ISSN 1980-7031

BORNIA, Antônio Cesar. **Análise gerencial de custos**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DONINI, Antonio Carlos. **Factoring**: de acordo com o novo código civil (Lei nº 10406, de 10.01.2002). Rio de Janeiro: Forense, 2002.

DONINI, Antonio Carlos. **Manual do factoring**. São Paulo: Klarear, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, Luiz Lemos. **Factoring no Brasil**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

WIENHAGE, Paulo; DREGOTI, Cristiane. Estudo sobre melhorias no processo na prestação de serviços de fomento mercantil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.4, n.1, p.49-76, Sem I 2010.

ISSN 1980-7031

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais**. 9 ed. São Paulo: Atlas,2004.

OLIVEIRA, Luís Martins e Peres Jr. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas 2000.