

RONALD NIEWEGLOWSKI

**ANÁLISE DE INVESTIMENTOS ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE
UMA ABORDAGEM BASEADA EM COMPETÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada como requisito à
obtenção do grau de Mestre em Engenharia
de Produção e Sistemas, Pontifícia
Universidade Católica do Paraná

Orientador: Prof. Dr. Edson Pinheiro de Lima
Co-orientador: Prof. Dr. Sérgio Gouvêa da Costa

CURITIBA

2003

RONALD NIEWEGLOWSKI

**ANÁLISE DE INVESTIMENTOS ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE
UMA ABORDAGEM BASEADA EM COMPETÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Edson Pinheiro de Lima

Orientador

PUCPR

Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana

EPS/UFSC

Prof. Alfredo Iarozinski Neto

PUCPR

Prof. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa

PUCPR

Prof. Marco Antônio Buseti de Paula

Coordenador do Curso

Curitiba, 22 de dezembro de 2003.

TERMO DE APROVAÇÃO

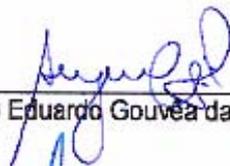
RONALD NIEWEGLOWSKI

“ANÁLISE DE INVESTIMENTOS ATRAVÉS DA UTILIZAÇÃO DE UMA ABORDAGEM BASEADA EM COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS”

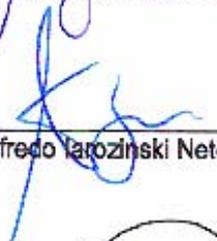
Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, do Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Presidente da Banca
Prof. Dr. Edson Pinheiro de Lima (PPGEPS - PUCPR)



Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouveia da Costa (PPGEPS - PUCPR)



Prof. Dr. Alfredo Tarozinski Neto (PPGEPS - PUCPR)



Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana (UFSC)

Curitiba, 22 de dezembro de 2003.



DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Mario e Dorothea

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Edson Pinheiro, pelo inestimável interesse no desenvolvimento da pesquisa, e inabalável paciência para aceitar e fazer-me superar algumas de minhas muitas limitações.

Ao Prof. Dr. Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa, pela confiança, incentivo e participação na produção desta dissertação.

Aos demais professores da PUCPR, pelo interesse e auxílio constantes.

As funcionárias, agora amigas, Sirlei e Erelaine, pelo apoio e disposição no atendimento as nossas solicitações.

Aos colegas e amigos do Curso de Mestrado de Engenharia de Produção e Sistemas da PUCPR, pela contribuição para melhoria do trabalho.

A minha esposa, Rozeli, pela paciência nas piores horas, e carinho cotidiano.

Ao meu irmão Mario, pela amizade e troca de idéias valiosas.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1. INTRODUÇÃO	1
1.1.Contexto	2
1.2. Objetivos do Projeto de Pesquisa	4
2. METODOLOGIA DE PESQUISA	7
3. REVISÃO DE LITERATURA	12
3.1. Projetos de Investimento	12
3.1.1. Análises de Projetos de Investimento	14
3.1.2. Inadequações das Análises de Projetos de Investimento	16
3.2. Estratégia	20
3.2.1.Escala Hierárquica da Estratégia	21
3.2.2.Processo de Formulação da Estratégia	22
3.2.3. Conteúdo da Estratégia	23
3.2.4. Análise da Estratégia	24
3.3. Recursos, Capacitações e Competências Empresariais	26
3.3.1.Recursos	26
3.3.1.1. Reconhecimento de Recursos	27
3.3.1.2.Avaliação de Recursos	28
3.3.2.Capacitações e Competências Empresariais	29
3.3.2.1.Identificação de Competências	30
3.3.2.2.Níveis de Competências	32
3.3.2.3.Análise de Competências	33
4. MODELO DE ANÁLISE POR COMPETÊNCIAS	35

4.1.	Construção do Modelo de Análise	35
4.2.	Declaração de Competência	38
4.3.	Modelo Inicial do Formulário de Análise	41
4.4.	Avaliação do Modelo Inicial do Formulário de Análise	53
4.5.	Alterações no Modelo Inicial do Formulário	57
4.6.	Modelo de Análise Reformulado	58
5.	APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE REFORMULADO	71
5.1.	Características das Empresas e Projetos	71
5.2.	Relatórios de Análise	74
5.2.1.	Relatório de Análise da Empresa X	74
5.2.2.	Relatório de Análise da Empresa Y	85
5.2.3.	Relatório de Análise da Empresa Z	98
5.3.	Comparação entre Procedimentos de Análise	111
5.4.	Vantagens e Desvantagens Comparativas entre Abordagens	112
6.	CONCLUSÃO	113
6.1.	Aspectos Metodológicos	113
6.2.	Abordagem de Análise	114
6.3.	Sugestões para Trabalhos Futuros	115

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento da pesquisa	11
Figura 2 – Relatório de análise convencional	16
Figura 3 – Relatório de análise através de competências	16

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características da empresa X	71
Quadro 2 – Características da empresa Y	72
Quadro 3 – Características da empresa Z	73
Quadro 4 – Comparação de análises	111
Quadro 5 – Vantagens e desvantagens comparativas	112

RESUMO

NIEWEGLOWSKI, Ronald. **Análise de investimentos através da utilização de uma abordagem baseada em competências empresariais**. Curitiba, 2003. Dissertação de mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, PUCPR, 2003.

Empresas privadas e instituições financeiras utilizam-se, da análise de projetos de investimentos, para verificação do mérito de empreendimentos, a serem eventualmente implantados e financiados. Estes processos de verificação do mérito de futuros empreendimentos baseiam-se, normalmente, no histórico e projeção de dados econômico-financeiros. O presente trabalho visa iniciar o desenvolvimento de uma abordagem, que busca incorporar aos métodos de análise de projetos de investimentos, a utilização da Abordagem das Competências Empresarias de forma a aprimorar a qualidade do processo de investigação da viabilidade da expansão e modernização de organizações, possibilitando uma melhor compreensão do processo de decisão para investir, no qual procura-se sistematizar formulários para observação da capacidade de elaboração de estratégias de produção, que sejam coerentes com os recursos e competências existentes, e recursos e competências a serem adquiridos pela empresa, permitindo que haja manutenção ou crescimento mercadológico. A pesquisa foi justificada com a simulação de análises junto ao segmento de pequenas e médias empresas dos setores do comércio, indústria e serviços. Os aspectos observados em visitas técnicas, referentes as competências empresariais, foram descritos através de item específico acrescentado ao corpo de relatórios de análises elaborados dentro das especificações determinadas pelo Banco Central do Brasil.

Palavras-chave: investimentos, análise de projetos de investimento, recursos e competências

ABSTRACT

NIEWEGLOWSKI, Ronald. **Análise de investimentos através da utilização de uma abordagem baseada em competências empresariais**. Curitiba, 2003. Dissertação de mestrado (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, PUCPR, 2003.

Private companies and financial institutions use investment project analysis to consider enterprising merit of future ventures. This process is usually based on historical and estimated economic and financial data. The present work intends to initiate the development of an approach that seeks to incorporate the use of the Competence Company Theory as a means to improve the application of investment project analysis to the process of expansion and modernization viability of organizations, thus offering a better understanding of the decision process to invest. In such process, one looks for standardized forms to observe competence to draw up production strategies that are consistent with existing as well required resources and competencies to be acquired by the company, thus allowing for maintenance or growth in the market. This study was supported by simulation analysis in small and middle-sized companies of trade, industry and services. The observations made in technical visits regarding the companies' competencies, were reported on a specific topic attached to the analysis report in accordance with specifications established by the Brazilian Central Bank.

Key words: investment, investment project analysis, resources and competency.

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, no qual a concorrência do mercado empresarial torna-se cada vez mais intensa, as empresas necessitam ampliar sua produtividade e áreas de atuação, buscando cotidianamente e ativamente novas formas de operacionalização de suas unidades de negócio, otimizando e integrando recursos existentes, e racionalizando a aplicação de valores monetários quando da aplicação em novos investimentos. O dinamismo gerado por esta imposição mundial, tem proporcionado o avanço de teorias e instrumentos de gestão da produção, impactando nos procedimentos operacionais de organizações comerciais, industriais e de serviços. Porém, no desempenho de instituições bancárias e financeiras, fundamentais para fornecimento de crédito aos diversos setores, observa-se grande interesse na automatização dos processos, procurando reduzir custos e aumentar o volume de transações. Contudo, pouca atenção tem sido dedicada à pesquisa de modelos para qualificar meios de análise visando concessão de empréstimos e financiamentos de longo prazo, nos quais há necessidade de uma sistematização da coleta e interpretação de dados que possibilitem após sua avaliação a tomada de uma decisão que, normalmente, envolvem altos valores e um longo período para retorno dos capitais aplicados, o que torna a análise de investimento uma atividade de riscos potenciais para fornecedores de crédito.

Assim, aliando a capacidade do grupo de professores e pesquisadores da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), a instrumentos da prática bancária, foi proposto, através deste trabalho, à coordenação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas (PPGEPS), a elaboração de um modelo incremental de análise de projetos de investimento, que abordasse aspectos referentes às competências empresariais. Assim, além dos aspectos

normalmente verificados no processo de análise bancária de projetos de investimento, propõe-se sistematizar a observação e identificação das competências empresariais, um novo aspecto que poderá permitir uma melhoria no processo de decisão para concessão de recursos financeiros necessários na implantação de um determinado empreendimento.

Para tentar cumprir esta missão, iniciou-se o trabalho identificando, no capítulo 1, o problema dos atuais modelos em utilização de análise de projetos de investimento, e posteriormente, as justificativas para necessidade e forma da pesquisa. No capítulo 2, destacou-se as principais tendências literárias referentes a temas básicos para modelar a abordagem proposta – projetos de investimento, análise de projetos de investimento, estratégias empresariais, recursos, capacitações e competências empresariais. No capítulo 3 foi apresentado o modelo estabelecido e seu refinamento para utilização na verificação de três empresas selecionadas para a pesquisa. No capítulo 4 apresentou-se o resultado da aplicação do método proposto, incluído, em relatórios de análises simuladas com dados reais, utilizados para efetivar análises de instituição financeira, compatibilizando o modelo proposto com sistemas consagrados por seu uso cotidiano em análises de projetos de investimentos. Finalmente, concluiu-se a pesquisa comparando-se os pareceres reais aos pareceres obtidos após a realização da simulação, relatando, no capítulo 5, os benefícios, problemas e propostas provenientes da aplicação do modelo.

1.1. CONTEXTO

O desenvolvimento econômico de um país depende, em grande parte, da disponibilidade de recursos financeiros de longo prazo para aplicação na aquisição de recursos produtivos próprios que permitam a melhoria das atividades operacionais do setor empresarial. Através de condições de

financiamento apropriadas - juros, prazos de carência e amortização – possibilita-se o crescimento das empresas, que posteriormente, podem proporcionar eventuais distribuições de renda, beneficiando toda a sociedade. Porém, a análise de projetos de investimentos não tem apresentado uma evolução condizente com a importância do sistema financeiro mundial. Inúmeros problemas são originados de deficiências de métodos de análises de projetos de investimentos. Frequentemente, maus resultados, como inadimplência de clientes ou má aplicação de recursos, são atribuídos a falhas no processamento humano da verificação, raramente o método de análise é questionado. Certamente não há, e jamais haverá um sistema de análise infalível, contudo a evolução das metodologias devem manter-se em paralelo com a evolução dos sistemas de operação das empresas.

No Brasil, as atividades bancárias são reguladas pelo Banco Central do Brasil (BACEN), que determina através do seu Manual de Normas e Instruções (MNI), as informações mínimas necessárias para realização de operações bancárias de financiamento. Ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) foi designada a missão de gerir os fundos e programas para concessão de recursos de longo prazo para financiamentos a investimentos de longa maturação. O BNDES, respeitando as determinações do BACEN, induz seus clientes e agentes repassadores à verificação, através de um roteiro geral, da situação patrimonial das empresas solicitantes, e de aspectos específicos dos seus projetos de investimento, nos quais os fatores econômicos-financeiros são preponderantes. Este roteiro, que gera os relatórios finais de análise, apesar de padronizado, não impossibilita o uso de critérios adicionais. Assim a verificação sistematizada de aspectos relativos as competências empresariais poderão compor as análises, tornando-as mais precisas.

1.2. OBJETIVOS DO PROJETO DE PESQUISA

O objetivo principal da pesquisa foi verificar como identificar competências empresariais com a finalidade de analisar o mérito para concessão de financiamentos para projetos de investimentos, que possibilitem a manutenção ou ampliação destas competências, através do avanço no nível de competência operacional da instituição solicitante de recursos financeiros.

Adicionalmente pretendeu-se:

- listar conceitos referentes a recursos, capacidade, competência e competência essencial de uma empresa;
- observar a importância do conceito de competência para estabelecimento de estratégias, e conseqüentemente, para posterior verificação do desempenho operacional da organização;
- selecionar, através da literatura, “indicadores de competência” e de “níveis existentes de competência” empresarial, que possam confrontar-se com as estratégias organizacionais estabelecidas;
- identificar parâmetros comparativos para as “competências a construir” através do investimento estabelecido na estratégia empresarial;
- agrupar e sistematizar os “indicadores de competência” para formar um modelo de análise prático;
- aperfeiçoar, através de opiniões de acadêmicos e analistas de projetos de investimentos, quanto a amplitude e qualidade do modelo formulado;
- validar, através do desenvolvimento de simulações, a possibilidade de utilização prática do modelo proposto.

Subsidiariamente, investigou-se através das entrevistas junto a acadêmicos e analistas de projetos de investimento, a possibilidade e necessidade da realização de pesquisas para a melhoria e modernização dos métodos de análise.

Para a efetivação desta abordagem considerou-se, inicialmente, através da revisão de literatura, o estágio do atual sistema de análise de investimentos, descrevendo os eventuais problemas de sua utilização. Para a apresentação da proposta de uso da teoria das competências empresariais, adicionalmente ao método atualmente praticado, iniciou-se descrevendo conceitos e aspectos referentes aos temas investimentos, estratégia, recursos, capacitações e competências empresariais. A partir dos conceitos selecionados, desenvolveu-se a abordagem adicional de análise de competências. Após o refinamento do modelo, através de entrevistas com acadêmicos e profissionais de análise de projetos, que apontaram itens a serem estudados, retirados, inseridos e testados, aplicou-se o método para complementar a análise de três projetos de investimento que foram normalmente verificados através dos procedimentos econômicos-financeiros usuais. Após a aplicação do modelo, adicionou-se aos relatórios da análise tradicional, item referente a análise de competências, elaborada e apresentada nos formulários desenvolvidos para a pesquisa. Durante o processo de produção e aplicação do modelo realizou-se observações quanto a aplicabilidade e utilidade do sistema desenvolvido.

A metodologia instituída, baseou-se na estratégia estabelecida pela empresa, aspecto até o momento relegado a um segundo plano nas atividades de verificações bancárias para concessão de crédito, portanto, considera-se que para todas análises de investimentos futuras, que contemplem a abordagem de competências empresariais, será fundamental o estudo do processo estratégico, e a competência da organização em estabelecê-lo. Seu conteúdo, naturalmente, deverá ser compatível com os recursos existentes e plano de investimentos propostos, considerando indicadores de desempenho produtivos baseados nas capacitações existentes na empresa, verificáveis “in loco” e documentalmente através da sistematização de visitas para conhecimento do processo operacional da empresa solicitante de financiamento. O plano de investimentos proposto

deverá basear-se na construção de competências para melhorar os indicadores de referência, que permitirão também proceder o acompanhamento futuro da implantação do projeto.

Os estudos de competência empresarial, atualmente não considerados em processos de análise de crédito, podem, como salientado anteriormente, vir a reformular ou melhorar modelos existentes de análises, a partir da sua verificação sistemática. Considerou-se, como hipótese, que uma análise de crédito para um projeto de investimento, que possa verificar, juntamente com os quesitos mínimos requeridos pelo Banco Central do Brasil, se uma empresa estabelece, adequadamente, sua estratégia baseada em suas competências e, conseqüentemente, a construção de competências via empréstimos de longo prazo, poderá vir a ser merecedora de aprovação do financiamento quando da sua solicitação. A teoria das competências, aplicada a análises de instituições bancárias, poderá contribuir para a compreensão da dinâmica da atuação das empresas, que cada vez mais atuam com novas formas de administração e produção, incentivando o aprendizado interno e valorizando bens intangíveis, fatores não verificados nas análises rotineiramente utilizadas. Como conseqüência, toda a sociedade poderá beneficiar-se, pois a parcela componente dos juros bancários referente a inadimplência poderá ser reduzida, refletindo em menores taxas para os tomadores de recursos para investimentos, por conseguinte diminuindo os valores dos produtos finais ofertados à população.

Para formulação deste modelo, foi necessária uma pesquisa bibliográfica a efetivada junto a trabalhos contemporâneos publicados por renomadas editoras e periódicos, contudo não foram desconsiderados trabalhos clássicos, mesmo que cronologicamente “antigos”, pois segundo MINTZBERG e QUINN (1998, p. VIII) “o tempo não envelhece os artigos realmente bons. Pelo contrário – distingue sua qualidade”.

2. METODOLOGIA DE PESQUISA

Estabelecida como meta deste trabalho elaborar uma abordagem de análise de projetos de investimento através da teoria das competências empresariais, buscou-se a adoção de procedimentos metodológicos referendados em literatura específica, que viabilizassem atingir-se aos objetivos propostos para a pesquisa. Segundo LÜDKE e ANDRÉ (1986, p. 1):

Para realizar uma pesquisa é preciso promover o confronto ente os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito dele. Em geral, isso se faz a partir do estudo de um problema, que ao mesmo tempo desperta o interesse do pesquisador e limita sua atividade de pesquisa a uma determinada porção do saber, a qual ele se compromete a construir naquele momento.

Desta forma, examinando-se os objetivos gerais e específicos, ficou evidenciada a necessidade de adotar-se procedimento metodológico de caráter qualitativo, através de estudo de caso. ALVES (2003, p. 54) tipificou o estudo de caso como:

...um estudo em profundidade, exaustivo, radical, de uns poucos objetos, visando obter o máximo de informações que permitam o amplo conhecimento, o que seria impossível em outras pesquisas. É muito encontrado em pesquisas do tipo exploratória. Seu planejamento é flexível, o que permite ao pesquisador obter novas descobertas.

Há diversos desafios a serem vencidos na condução de estudos de caso, mas a proximidade com a realidade, e a possibilidade de condução a novas descobertas e teorias torna-o um método de validade incontestável, particularmente em pesquisas na área de gestão da produção. VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH (2002, p. 195) apontaram que “muitas das quebras

de paradigmas nos conceitos e teorias em gerência de operações, da produção enxuta a estratégia de manufatura, foi desenvolvida através de estudos de caso”.

Face a natureza do trabalho, a base metodológica de suporte ao estudo, utilizou-se de instrumentos como: entrevistas para refinamento do modelo de análise inicialmente elaborado, e simulação de análise de projetos de investimento para observação da eficácia do modelo refinado pelas indicações colhidas nas entrevistas.

Na primeira etapa da pesquisa programou-se o uso de entrevistas, as quais podem ser classificadas como estruturada, não estruturada e semi-estruturada (ALVES, 2003, p. 63). Adotou-se neste trabalho de pesquisa, o tipo semi-estruturada, pois reúne as vantagens dos demais modos de coleta de dados e apresenta muita flexibilidade. Não foi estipulado um número exato de entrevistas, pois conforme DEMO (2001, p. 119) “a representatividade estatística é substituída por outras duas qualidades da informação: sua exemplaridade e profundidade”.

Na prática, certamente, há aspectos positivos e negativos no uso das entrevistas como fonte de coleta de dados. Como pontos fortes das entrevistas considera-se o direcionamento – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; e a percepção – possibilidade de inferências causais percebidas. Como pontos fracos, visão tendenciosa, devido a questões mal elaboradas; respostas tendenciosas, ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; e possibilidade de reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir (YIN, 1994, p. 108).

As entrevistas foram programadas e realizadas em dois grupos. O primeiro com 3 (três) profissionais de análise de investimentos com mais de 10 (dez) anos de experiência, pois investimentos, normalmente tem um período longo para retorno do capital aplicado – os prazos básicos para pagamento são de 60 (sessenta) meses, ou seja, para observar o sucesso ou insucesso de uma

quantidade apreciável de investimentos em segmentos diversos, os quais pretendeu-se analisar neste trabalho, o profissional da área há de possuir uma experiência mínima de 2 (dois) ciclos de análises completas, suprindo a necessidade do ponto de vista prático da transposição desta abordagem teórica para a prática.

Ainda na primeira etapa, 3 (três) acadêmicos com experiência em pesquisas nas áreas de estratégia e competências foram entrevistados. Utilizou-se de orientadores com amplo conhecimento teórico, e também com larga vivência na orientação de pesquisas científicas, para refletir se os estudos escolhidos como base para montagem do modelo, apresentavam-se adequados para atingir os objetivos pretendidos, e possíveis alternativas para melhoria do método de pesquisa.

Na segunda etapa programou-se o uso de simulações de análises de investimentos através da abordagem das competências empresariais, utilizando-se de dados reais provenientes de 3 (três) processos reais de análise de investimentos, de pequenas e médias empresas, oriundas de 3 (três) diferentes segmentos – comércio, indústria e serviço - analisados por metodologias tradicionais de instituição financeira repassadora de recursos provenientes do BNDES, e observações provenientes de visitas técnicas. Teoricamente, com relação as possíveis verificações obtidas através das simulações, considera-se como pontos fortes, o apontamento da realidade – tratam de acontecimentos em tempo real; e a contextualização – tratam do contexto do evento. Como pontos fracos, o consumo de tempo; seletividade – salvo ampla cobertura; flexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; e custo – horas necessárias pelos observadores humanos (YIN, 1994, p. 108).

Devido a grande amplitude da análise de projetos de investimentos, delimitou-se a pesquisa a observação da possibilidade de utilização da teoria das

competências empresariais para benefício de análises bancárias. Assim, a aplicação foi ampla com relação aos setores - comercial, industrial e de serviços, pois pretendeu-se investigar os benefícios e dificuldades imediatos do uso do modelo para cada setor, ou seja, eventuais facilidades e erros grosseiros no uso da teoria para um determinado setor. Com relação ao segmento, devido a maior dificuldade de obtenção de recursos por parte de pequenas e médias empresas, e sua importância social, buscou-se empresas deste porte. Outro aspecto redutor da abrangência da pesquisa, foi a focalização na verificação de projetos de expansão de operações, pois pretendeu-se, principalmente, avaliar as competências internas as organizações em funcionamento, devido ao maior índice de solicitações desta natureza em instituições bancárias.

Resumindo, para a realização da pesquisa foram desenvolvidas as fases abaixo relacionadas (figura 1):

1ª Fase – Revisão da Teoria

Levantamento e seleção de artigos e bibliografia referente ao tema, situando e contextualizando a proposta a teoria existente.

2ª Fase – Formulação do modelo de análise

Através da revisão de literatura foi estabelecido um modelo de análise de projetos de investimentos que contempla a verificação da formulação e conteúdo da estratégia, as competências existentes e seu nível, e a necessidade de investimentos para a construção de competências.

3ª Fase – Refinamento do modelo de análise

Posteriormente ao estabelecimento do modelo, apresentou-se o modelo a 3 (três) analistas de projetos e 3 (três) acadêmicos, demonstrando seus objetivos, origem e evolução. Sendo colhidas observações que permitiram a melhoria do sistema de análise.

4ª Fase – Simulação de Análises

Simulação de 3 (três) análises através da utilização de dados obtidos em trabalhos realizado em instituição bancária para estudo de viabilidade de empreendimentos.

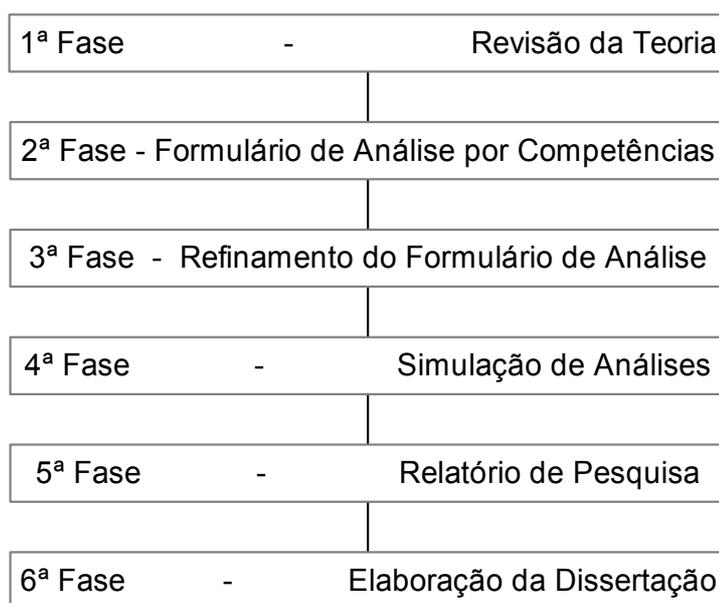
5ª Fase – Relatório da pesquisa de campo

Compilação dos resultados obtidos nas simulações para verificação da factibilidade do método.

6ª Fase – Elaboração da dissertação

Desenvolvimento escrito do trabalho, relatando as teorias utilizadas, modelo proposto, metodologia de pesquisa e resultados obtidos.

FIGURA 1 – DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA



FONTE: AUTOR

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. ANÁLISE DE PROJETOS DE INVESTIMENTO

Para homogeneizar a linguagem, considera-se “Projeto” como “o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento” (WOILER e MATHIAS, 1985). Empresas, bancos, capitalistas e fornecedores utilizam-se da análise de projetos de investimentos para determinar a viabilidade do empreendimento e assim os possíveis níveis de aplicação de capital ou concessão de crédito monetário para participação ou financiamento da execução do projeto.

Para CLEMENTE et al (p. 21, 1998):

O termo projeto está associado à percepção de necessidades ou oportunidades de certa organização. O projeto dá forma à idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar oportunidades. Dessa forma, o processo de elaboração, análise e avaliação de projetos envolve um complexo elenco de fatores socioculturais, econômicos e políticos que influenciam os decisores na escolha dos objetivos e dos métodos.

Quando se elabora um projeto, está-se supondo que certa decisão teria sido tomada e se está levantando e dimensionando todas as suas implicações, tanto favoráveis quanto desfavoráveis. Essas implicações ainda não se realizaram, mas é necessário que sejam identificadas, analisadas, quantificadas e avaliadas.

Ainda, (WOILER e MATHIAS, 1985, p. 27) consideram-se como tipos de investimentos do ponto de vista microeconômico projetos de:

- implantação: aqueles que baseiam-se na instalação de um empreendimento totalmente novo e independente de outros processos;

- realocização: elaborados para verificar mudanças necessárias para continuidade ou melhoria de operações;
- modernização: para proporcionar melhorias em antigos empreendimentos;
- ampliação ou expansão: para aumento de capacidade de linhas de produção e diversificação para ofertar novos produtos.

Os investimentos podem ser classificados em função da sua modalidade (BRASIL, 2002, p. 3), sendo:

- reposição ou atualização tecnológica de equipamentos: investimentos que visam substituir ativos já desgastados ou com deficiência operacional baixa, devido à sua obsolescência;
- expansão da capacidade: investimentos que ampliam a capacidade da corporação em oferecer mais produtos ou serviços; e
- diferenciação de produto ou processo: alguns investimentos são feitos, com o objetivo de fazer o produto ou serviço da empresa com diferenciação em relação àqueles produzidos pelos concorrentes.

Também, os investimentos são tipificados pela sua necessidade (BRASIL, 2002, p. 4) em:

- investimentos recorrentes: aqueles em que a tecnologia envolvida e o comportamento do mercado já são conhecidos;
- investimentos estratégicos: típicos de mercados emergentes ou daqueles em que suas empresas não possuem experiência; e
- investimentos por solicitação: aqueles que devem ser feitos independentemente dos valores estimados de fluxos de caixa.

Para a análise dos projetos de investimentos, na prática, convencionou-se a adoção prioritária de critérios econômicos-financeiros para estudo da viabilidade de planos de negócios. A simplicidade e facilidade de compreensão do método levou a aceitabilidade e praticamente unanimidade na utilização generalizada deste modelo. Com o passar do tempo, houve mudança do enfoque do valor dos

negócios para a valorização de bens intangíveis, contudo as formas de análise se mantiveram inalteradas.

3.1.1. Análises de Projetos de Investimento

Apesar da análise de projetos de investimento ser uma atividade de importância tanto interna quanto externa a empresa, pois além das próprias empresas interessadas, pode ser utilizada por investidores ou fornecedores de produtos e serviços, e principalmente pelos maiores usuários das análises, as instituições bancárias. Assim, para SANTOS (2000, p. 20):

A principal atividade dos bancos é a intermediação de recursos. Os bancos captam recursos de seus clientes e do mercado (financeiro e de capitais), repassando-os posteriormente sob a forma de empréstimos, na expectativa de realizarem ganhos, aqui denominados spreads – diferença entre o custo de captação e o custo de repasse. Nesse processo, o risco total corresponde à condição de não recebimento dos empréstimos, em fase da concessão de crédito para clientes de alto risco.

Após a implantação do Plano Real, em Junho de 1994, a tarefa bancária de intermediação financeira teve que se ajustar a uma nova realidade econômica. A significativa que inflacionária impactou na necessidade dos bancos de realocar seus ativos para investimentos alternativos geradores de receitas operacionais, haja vista a redução da receita com investimentos de curto prazo criados para eliminar ou reduzir as perdas causadas pela inflação. A consequência imediata foi o aumento da concessão de empréstimos, em parte impulsionado pela possibilidade de obtenção de taxas de retorno atrativas (spreads).

O lado negativo dessa tendência foi que, paralelamente ao aumento da demanda por empréstimos, os bancos também passaram a assumir maiores exposições de riscos de inadimplência.

Considera-se que, tecnicamente, os aspectos analisados nos empreendimentos são comuns a todos os diferentes projetos. Verificam-se fatores econômicos como mercado, tamanho e localização; fatores administrativos como organograma e instrumentos de controle; fatores

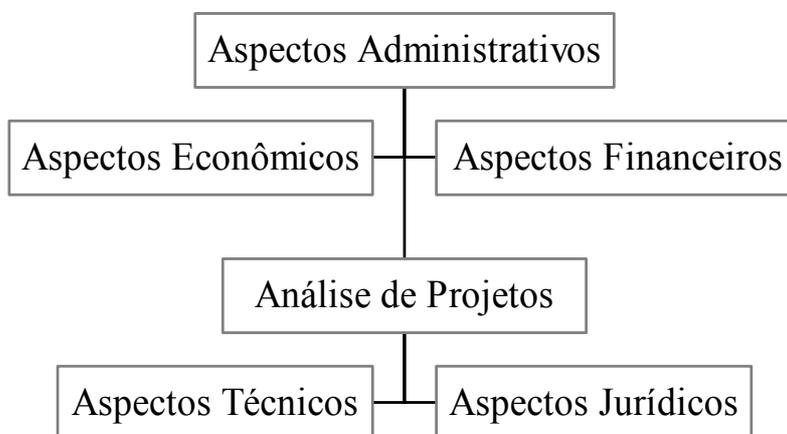
financeiros como composição do capital, financiamentos e capital de giro; fatores técnicos como tipo de construções, máquinas e tecnologias necessárias; fatores jurídicos como tipo da empresa constituída, documentos para registro e instalação; fatores ambientais como legislações e impactos ocasionados ao meio. Através da coletânea de todos os dados obtidos são projetados indicadores que permitem mensurar receitas, custos e resultados esperados. Estas informações são compiladas na forma de relatórios de análise (figura 2). Como proposta prática, específica do presente trabalho, acrescentou-se ao documento de análise o item “Análise de Competências”, oriundo do resumo das observações contidas nos formulários de análise sistematizados (figura 3).

Legalmente, o Banco Central do Brasil, através da Resolução nº 2.682, considera como critérios básicos à concessão de apoio financeiro uma análise técnica, econômica, financeira e jurídica do projeto ou empreendimento a ser beneficiado. As análises devem evidenciar os seguintes requisitos mínimos:

- a) existência de mercado para os bens e/ou serviços a serem produzidos;
- b) exequibilidade técnica do processo de produção e disponibilidade dos demais recursos;
- c) capacidade de pagamento do beneficiário;
- d) garantias suficientes;
- e) capacidade empresarial do grupo empreendedor;
- f) ficha cadastral satisfatória da empresa, dos administradores e principais acionistas e sócios.

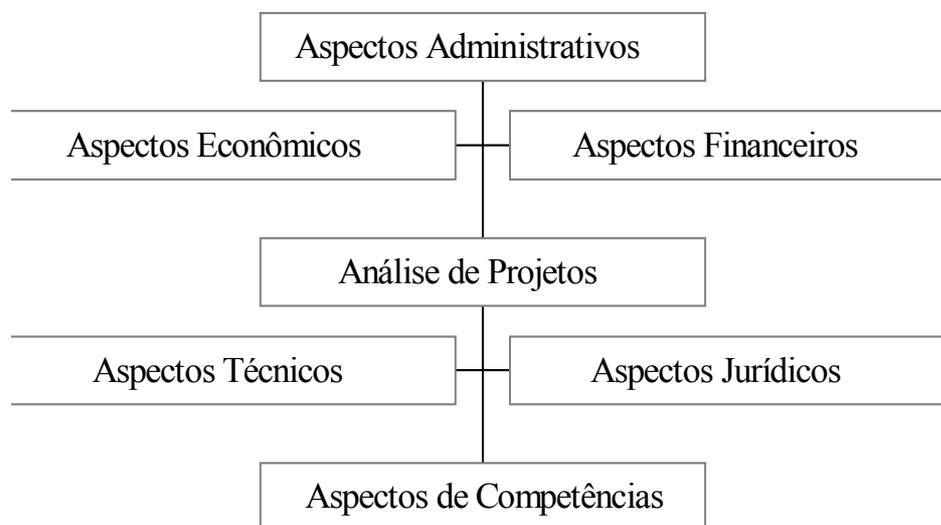
Como pode ser observado, vários são os dados coletados e muitos processamentos a serem efetuados. Resultando também em muitos problemas, os quais passamos a relatar a seguir.

FIGURA 2 – RELATÓRIO DE ANÁLISE CONVENCIONAL



FONTE: AUTOR

FIGURA 3 – RELATÓRIO DE ANÁLISE ATRAVÉS DE COMPETÊNCIAS



FONTE: AUTOR

3.1.2. Inadequações das Análises de Projetos de Investimento

De acordo com SILVA (2000, p. 132):

Os Serviços de Análise, propriamente ditos, consistem em interpretar e analisar de forma conjunta os dados disponíveis de uma empresa e emitir parecer sobre a sua situação econômica-financeira. O principal instrumento para desenvolvimento deste trabalho são os demonstrativos contábeis padronizados, de onde o analista irá avaliar a situação da empresa, por meio da evolução das contas e da interpretação dos índices financeiros, verificando os motivos das melhoras ou das pioras ocorridas, bem como examinando a adequacidade das captações e aplicações de recursos, da eficiência das políticas de vendas, compras e estocagem.

Verifica-se assim, que rotineiramente a análise de crédito para projetos de empresas existentes, utiliza-se de dados cadastrais e contábeis, ou seja, mesmo sem a obrigatoriedade legal, o profissional encarregado da análise deste novo negócio usa valores históricos para analisar gestões passadas para verificar a atual situação “geral” da empresa e sua “saúde” financeira para ser merecedora de crédito para obter um financiamento e realizar um novo empreendimento. Porém, mesmo havendo um levantamento “histórico” não existe a preocupação em levantar através destes registros referências quanto ao desenvolvimento de competências da empresa. Neste contexto, grande importância é atribuída aos procedimentos de coleta e apresentação de dados quantitativos, como determina a Lei nº 6.404, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, sendo que em sua Seção II / Demonstrações Financeiras / Disposições Gerais, em seu Art. 176 estabelece: a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, ao fim de cada exercício social, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

- I – Balanço patrimonial;
- II – Demonstração dos lucros e prejuízos acumulados;
- III – Demonstração do resultado do exercício;
- IV – Demonstração das origens e aplicações de recursos.

Por conseguinte, as empresas compulsoriamente sujeitas a apresentação destes demonstrativos, deverão constituir seção própria para este serviço ou terceirizá-lo, resultando em custos consideráveis para a empresa.

Micro e pequenas empresas, assim consideradas por faturamentos anuais iguais ou inferiores a R\$ 1.200.000,00, poderão beneficiar-se do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), estando dispensada de apresentar escrituração para empresas consideradas de maior porte. O Documento de Arrecadação do Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições dos Microempresários e das Empresas de Pequeno Porte (DARF – SIMPLES), no qual há incidência de alíquota crescente ao valor da receita bruta, passa a ser o principal referencial para caracterização da empresa. Em razão, da não obrigatoriedade, por parte de micro e pequenas empresas da apresentação de documentos formalizados, como balanços patrimoniais, há muita heterogeneidade no modo de oficialização de dados deste setor, e mesmo estas empresas buscam reduzir os valores de impostos a serem pagos, através de “registros reduzidos” de seu faturamento. Também as médias e grandes empresas buscam documentar suas operações de modo a reduzir a necessidade de pagamentos de impostos e contribuições, assim, muitos relatórios financeiros são “manipulados” tornando-se fonte inapropriada para análises.

Com relação aos dados coletados e projeções realizadas através deles, há muita dificuldade para verificação de sua veracidade, devido a grande quantidade de elementos a serem observados, suas inter-relações e caráter histórico. Conseqüentemente há grande necessidade de tempo para análise de dados, acabando por gerar custos significativos de análise.

Considera-se que prolongados processos de verificação não são necessariamente sinônimo de aumento de qualidade, que venha a garantir o retorno dos valores investidos, ao contrário, análises prolongadas atrasam a

concessão de créditos, portanto postergam implantações de projetos que podem implicar em perdas de pedidos e clientes por parte de empreendedores. Conseqüentemente, verificações de viabilidade prolongadas implicam no aumento custos, e eventualmente no aumento do risco do projeto.

Pondera-se também, que os modelos atuais de análise de crédito, que se utilizam de instrumentos econômicos-financeiros, pouco tem evoluído de maneira a qualificá-los. Ao contrário, muitas são as observações negativas com relação ao seu uso gerencial e creditício. Na literatura verifica-se a crítica crescente a utilização única de verificação de desempenho através das medidas tradicionais, destacando-se falhas (NEELY, 1999, p. 206) como:

- encorajar o curto prazo;
- falta de foco estratégico e falha para prover dados sobre qualidade, responsividade e flexibilidade;
- encorajar otimização local;
- encorajar gerentes a minimizar as variâncias de desvios antes de buscar melhoramentos contínuos;
- falha para prover informação sobre o quê os clientes querem e como os competidores estão atuando;
- historicamente focadas.

Se o modelo usual de análise não tem permitido bons resultados em níveis gerais, ainda mais inapropriada parece sua aplicação para o setor de micro e pequenas empresas. Em pesquisa do SEBRAE (1995) “a escassez de recursos financeiros (com 21,9%) e elevados encargos financeiros (com 3,0%)” aparecem respectivamente como 1º (primeiro) e 9º (nono) motivos para fechamentos de empresas. O problema principal da análise de crédito através de instrumentos econômicos-financeiros para este segmento está na utilização de um modelo que necessita de muitos dados formalizados e registrados, o que onera e atrasa a atividade. Para estas empresas o processo de verificação deve ser mais ágil,

otimizando os elementos disponíveis, e principalmente verificações “in loco” das instalações físicas da empresa, de modo a identificar competências existentes e competências a construir com eventuais financiamentos. Assim, observou-se a necessidade do início do estudo de uma nova alternativa de análise, que abordasse aspectos mais relevantes para o atual estágio de evolução das empresas, pensamento outrora externado por CASAROTTO FILHO (2002, p. 13):

...a nova ordem mundial, apontando para cenários de globalização da economia ou, no mínimo, de globalização por blocos, está a exigir novos padrões de competitividade. Isso está a impor às empresas readequações estratégicas e conseqüentes novos projetos, especialmente em redes de empresas, que devem ser gerados e analisados sob novas ópticas e novas técnicas. Existe forte carência de modelos integrados que possibilitam o processo de geração de estratégias e de desenvolvimento e análise dos projetos delas decorrentes. Ainda há um vácuo nos modelos de manuais de projetos das décadas de 60 e 70 para os dias de hoje, excelentes para aquela época, mas que não incorporam os avanços no campo da estratégia empresarial, não considerando as reorientações estratégicas como geradoras das mudanças nas empresas perante uma série de novas técnicas que vêm surgindo nos últimos anos.

3.2. ESTRATÉGIA

Segundo CHANDLER (1998, p. 13) “estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir estas metas”.

A estratégia, sua formulação e conteúdo, foi considerada como base para a estruturação da abordagem de análise de projetos de investimento através das competências empresariais. As estratégias foram estudadas através de enfoques diferenciados, dentre os quais destacam-se o racionalista e o incrementalista. A escola racionalista é representada principalmente por ANDREWS e ANSOFF,

que foram influenciados pela experiência militar. Nesta corrente de pensamento, a determinação da estratégia consiste basicamente em:

- decrever, compreender e analisar o ambiente;
- determinar um curso de ação à luz da análise;
- implementar o curso de ação.

Outra corrente, a escola incrementalista, considera que a completa compreensão da complexidade e mudanças no meio são impossíveis de serem detectadas. Assim, considera-se a necessidade de estratégias incrementais, que devem adaptar a estratégia formal quando da existência de novas informações. Então, o procedimento apropriado para formular estratégias seria:

- fazer escolhas deliberadas em direção a um objetivo;
- mensurar e avaliar os efeitos das escolhas;
- ajustar os objetivos e decidir sobre os próximos passos.

3.2.1. Escala Hierárquica da Estratégia

HOFER e SCHENDEL, citado por PLATTS e GREGORY (1990, p. 6) identificaram três principais níveis de estratégia:

- estratégia corporativa (orientam e conduzem a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político);
- estratégia de negócios (estabelece sua missão e objetivos individuais, bem como define como pretende competir em seus mercados);
- estratégia funcional (conduz suas ações no âmbito do negócio).

Segundo SLACK et al. (1997, p. 90) “Estes 3 (três) níveis da estratégia – corporativo, do negócio e funcional – formam uma hierarquia na qual a estratégia do negócio é uma parte importante do ambiente no qual as estratégias funcionais operam, e a estratégia corporativa é um elemento importante do ambiente no qual a estratégia do negócio se encaixa”.

3.2.2. Processo de Formulação da Estratégia

Um primeiro enfoque referente a formulação da estratégia são seus participantes e colaboradores. No texto de DAY (1995, p. 59) foram considerados aspectos importantes relativos aos tomadores de decisão:

... as estratégias são a consequência deliberada de um processo analítico “de cima para baixo”, para adequar oportunidades às capacidades. Este é o modelo do planejamento estratégico, tão em moda nos anos 70. A visão alternativa, proposta por Bono, é que as estratégias emergem de respostas graduais e provisórias aos eventos sobre os quais a gerência tem pouco controle. Esses eventos podem ser ameaça de novos concorrentes, escassez inesperada de materiais, problema de produção ou aperfeiçoamentos tecnológicos que oferecem oportunidades para novos produtos, ou novas maneiras para atingir o mercado. No final, o padrão de ações e reações “de baixo para cima”, efetuadas por aqueles que estão mais próximos à situação, se aglutina para revelar uma mudança na estratégia global. Ambas as abordagens são necessárias para que a empresa se adapte com sucesso.

Evoluindo o pensamento sobre a elaboração da estratégia, QUINN (1980, p. 20) define estratégia, e aponta aspecto essencial para esta pesquisa:

...o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Assim, verifica-se que a competência para formulação da estratégia será essencial para o ciclo de vida de empresas, e conseqüentemente para a intenção de investir.

Andrews (1980, p. 59) destaca não só o aspecto da formulação, mas acrescenta também a necessidade da implantação correta da estratégia:

A estratégia empresarial é um processo organizacional, de várias maneiras inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da companhia na qual é realizada. Não obstante, podemos extrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separáveis para efeitos de análise. O primeiro poderá ser chamado de formulação e o segundo, de implementação. Decidir qual estratégia deve ser abordada com empreendimento racional, mesmo que tenha ligações emocionais ... poderá complicar a escolha de alternativas futuras ...

Nesta proposta de pesquisa, na qual busca-se a inteligibilidade, praticidade, e possibilidade efetiva de utilização do modelo, procura-se alinhar a escola racionalista a uma abordagem mais consistente da verificação dos recursos e competências internas da empresa. Pretende-se utilizar da análise SWOT somada a teoria dos recursos e competências empresariais, tendendo a um enfoque que pode ser observado através do enfoque adotado por FLEURY e FLEURY (2001, p. 44):

O processo de formulação de estratégias pode partir de duas perspectivas distintas: da estratégia competitiva e dos recursos da firma.

A perspectiva da estratégia competitiva privilegia o entendimento da relação empresa-indústria. Ou seja, o nível básico de análise é uma indústria, setor ou segmento produtivo, e a estratégia da empresa é estabelecida com base no conhecimento de suas características, sua dinâmica, suas tendências....

A abordagem dos recursos da firma (resource based view of the firm) considera que cada empresa tem um portfólio de recursos (financeiros, físicos), organizacionais (sistemas administrativos, cultura), recursos intangíveis (imagem, marca) e recursos humanos.

3.2.3. Conteúdo da Estratégia

O conteúdo da estratégia pode ser considerado genericamente como o conjunto de políticas, planos e comportamentos que a empresa pretende seguir. Destacando o aspecto operacional, para LEONG, SNYDER e WARD (1990, p. 112) “os elementos mais importantes do conteúdo da estratégia de manufatura

podem ser determinados em duas amplas categorias: (1) áreas de decisão de importância para longo prazo na função de manufatura; (2) prioridades competitivas baseadas sobre a corporação e/ou unidades de negócios”. Diversos autores como SKINNER, BUFFA, FINE e HAX, e HAYES e WHEELWRIGHT caracterizaram o conteúdo da estratégia de manufatura como decisões nas áreas da estrutura ou infraestrutura da empresa. No presente trabalho, adotou-se o enfoque de HAYES e WHEELWRIGHT (1985, p. 100) referente a decisões estruturais, considerando capacidade de produção, facilidades, tecnologia e integração vertical; e referente a decisões de infraestrutura, considerando planejamento e controle de produção, qualidade, organização, mão de obra, desenvolvimento de novos produtos e sistema de medidas de desempenho. Quanto ao estabelecimento das prioridades competitivas, também estudada por diversos autores, como FINE e HAX, ROTH, GERWIN, MANSFIELD, MAIDIQUE e HAYES, GARVIN, De MEYER et al., utilizou-se no modelo desenvolvido do estudo estabelecido por LEONG, SNYDER e WARD (1990, p. 115) que condensaram as dimensões a denominações comuns para a verificação de fatores competitivos e objetivos de desempenho nas operações, considerando: custo, qualidade, desempenho de entrega, flexibilidade e inovatividade.

3.2.4. Análise da Estratégia

Para BETHLEM (2002, p. 70):

A avaliação das estratégias é muito semelhante à avaliação de decisões.

O primeiro método de avaliação de decisões é sempre o da “prova do pudim”. ... A prova do pudim é comer o pudim. Se ele é bom, será comido rápido. Uma vez comido não pode ser comparado com outros. Com as decisões, ocorre o mesmo; as boas decisões provocam sucesso e depois de tomadas já não podem ser comparadas com alternativas.

Muitos acadêmicos, como RUMELT, TILES, PORTER, MINTZBERG, KAPLAN e NORTON e outros meditaram, pesquisaram e moldaram diferentes formas de analisar estratégias. Considera-se nesta abordagem, em função das limitações impostas ao segmento objeto da pesquisa, e a intenção efetiva da aplicabilidade futura do modelo, a necessidade de adoção de uma forma objetiva de verificação da estratégia, que permita a compreensão mútua do sistema pelo analista e também pelo empresário solicitante de recursos. Torna-se, então, fundamental a verificação da formulação e do conteúdo da estratégia, de maneira que haja competência também nesta fase da gestão das operações, devendo ser a análise da estratégia, coerente e realista para com o todo da análise de projetos de investimentos com referência ao tempo e custo da análise, visto que processos que necessitem de muitos dados, como os realizadas através de métodos quantitativos, inviabilizam-se para o modelo, pela grande dificuldade de obtenção de informações. Este enfoque vislumbra-se no texto de ANSOFF (1991, p. 39):

A teoria tradicional do investimento exige que todas as alternativas sejam conhecidas no momento em que a decisão deve ser tomada. No problema estratégico, essa situação é pouco comum. No começo de qualquer período de planejamento, somente algumas alternativas serão conhecidas com detalhes suficientes para permitir a montagem de fluxos de caixa. Normalmente, incluirão os produtos e mercados tradicionais da empresa, os projetos de P&D já existentes, e talvez os nomes de algumas empresas que se sabe estarem interessadas numa fusão. Outras alternativas se apresentarão ao longo do período de planejamento num fluxo contínuo: invenções de produtos em laboratórios da empresa, novas oportunidades de mercado, empresas disponíveis para aquisição, e oportunidades de joint-venture. Nas decisões estratégicas, essas condições de desconhecimento parcial a respeito de oportunidades futuras constituem a regra e não a exceção; um método que deixa de refleti-las não serve para uma empresa.

No processo de formulação de estratégias 4 (quatro) características emergem em metodologias de sucesso (PLATTS, 1994, p. 97): procedimentos de

formulação, participantes, gerenciamento do processo e ponto de entrada para estabelecer uma compreensão dentro da empresa do que é a estratégia de produção, e o que pode ser esperado de resultado do processo de estratégia.

Assim, na pesquisa realizada, consideramos que após a verificação da competência referente a formulação da estratégia, deve-se ponderar sobre a coerência do conteúdo formulado à realidade empresarial, aliada a aquisição e transformação de recursos que permitam a construção futura de competências através da realização de investimentos. Segundo WRIGHT, KROLL e PARNELL (2000, p. 86):

A contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permite à administração formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

Os pontos fracos e fortes de uma empresa constituem seus recursos. Incluem os recursos humanos (experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários da empresa), os organizacionais (os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistema de controle) e físicos (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias primas, rede de distribuição e tecnologia). Em um contexto de excelência, todos os três tipos de recursos trabalham juntos para oferecer à empresa uma vantagem competitiva sustentada.

3.3.RECURSOS E COMPETÊNCIAS EMPRESARIAIS

3.3.1. Recursos

Diversas classificações e divisão de recursos são encontradas na literatura. Para o modelo em questão, devido a tipificação apresentada no trabalho de MILLS, BOURNE e RICHARDS (1999, p. 5), base para o presente estudo, destacam-se:

- recursos tangíveis: exemplos incluem edifícios, indústrias, equipamentos;
- recursos e valores culturais: um tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido em longos períodos e dependentes de atitudes dos fundadores;
- recursos de sistemas e processos: uma ampla listagem de recursos de processos de seleção e recrutamento de pessoal a sistemas de mensuração de desempenho e recompensas, etc.
- recursos de conhecimento, habilidades e experiência: um importante grupo de recursos tácitos não registrados, os quais os possuidores não sabem que os têm;
- recursos importantes para mudança: recursos principais relacionados a uma área, que devem ser trocados ou mesmo destruídos.

3.3.1.1. Reconhecimento de Recursos

Para o sucesso do modelo estruturado, e conseqüentemente para o sucesso dos projetos de investimento e operações financeiras analisadas com o modelo desenvolvido, uma adequada verificação dos recursos existentes da empresa deve ser processada. Consideramos no modelo formulado que a análise de recursos tangíveis depende basicamente de visitas e vistorias “in loco”, observando a existência física de bens de produção, sua quantidade e qualidade. Atualmente, estes aspectos tem sido avaliados, contudo sem sistematização apropriada. Uma recorrente dificuldade, a verificação e mensuração dos recursos intangíveis dentro da empresa, constitui-se em um desafio, contudo, sem dúvida maior importância deve ser atribuída na análise de projetos de investimento a esses elementos. Assim, conforme relato de SANCHEZ e HEENE, citando SANCHEZ (1997, p.8): “em contraste com o tradicional foco em bens tangíveis como capacidade de produção na análise estratégica da estrutura da indústria, a

perspectiva da competência também reconhece a importância “estrutural” de bens intangíveis como conhecimento e capacidade que são necessárias para usar bens tangíveis efetivamente”.

3.3.1.2. Avaliação de Recursos

MILLS, PLATTS e BOURNE (2003, p. 152), considerando a aplicação da teoria baseada em recursos, utilizam-se de três métricas: valor percebido pelos clientes, sustentabilidade do valor e versatilidade do seu uso, assim, identificando recursos e conseqüentemente importantes direções para o rumo da empresa.

Evoluindo nesta abordagem, MILLS, BOURNE e RICHARDS (1999, p. 9) apresentaram em seu estudo para verificação da importância dos recursos, as seguintes questões:

Ele é valioso?

- Em que extensão o recurso contribui para reduzir custos ou aumentar vendas?
- Em que extensão pode o recurso ajudar a acabar com ameaças ou possibilitar oportunidades a serem exploradas?
- Os competidores já possuem este recurso?
- O recurso provê uma vantagem de desempenho sobre os competidores?

Ele é sustentável?

- O recurso é difícil de imitar?
- Empresas sem este recurso necessitam altos custos para adquirí-lo?
- Quão rápido deprecia o seu valor no tempo? Pode ele ser mantido pela empresa com baixos custos?
- Podem suas vantagens serem substituídas?

Ele é versátil?

- Quão profundamente o recurso está vinculado ao meio?
- Quão bem o recurso é compreendido?
- Quão amplamente pode ser ele usado entre os produtos e serviços da empresa?
- Pode o recurso ser levado a novos mercados?

3.3.2. Capacitações e Competências Empresariais

Diante das inúmeras correntes e diferentes enfoques referentes aos conceitos de capacidades e competências empresariais – também abordadas com vinculações específicas às características pessoais do corpo funcional da empresa, como observado por JURIE (2000, p. 264) “organizações podem ser vistas como comparáveis a indivíduos com relação a traços e em termos de vários processos como crescimento e declínio”, compartimentando conceitos como os de competência individual, interpessoal e comunitária. Adotou-se para efeito da presente pesquisa, definições que são próprias a finalidade de análise empresarial. Assim, conforme HEENE e SANCHEZ (1997, p. 7) competência seria “a habilidade de uma organização para sustentar combinações de recursos que promovam condições da organização alcançar suas metas”. A distinção técnica entre os termos competência e capacitação, muitas vezes são muito tênues. Para MARINO (1996, p. 41) “competências freqüentemente resultam de uma mistura entre tecnologia e habilidade de produção”, enquanto, capacitações “são enraizadas mais em processos e rotinas de negócio”. Para o presente trabalho adota-se, com a finalidade de facilitação da introdução da Teoria das Competências no meio bancário, o pensamento de autores para os quais os termos competência e capacidade podem ser considerados sinônimos. Entre diversos termos oriundos da teoria destaca-se de HEENE E SANCHEZ (1997, p. 8): melhoramento de competências como sendo “aplicações coordenadas de

recursos de modo que não requeira mudanças qualitativas nos bens, capacidades, ou modos de coordenação usados pela empresa”; e construção de competências, aquelas que “ocorreriam quando a empresa adquirisse e usasse novos e qualitativamente diferentes bens, capacidades e modos de coordenação”. Para PRAHALAD e HAMEL (1998, p. 82) competências essenciais seriam “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades de produção e integrar múltiplas correntes de tecnologias”.

A importância da análise das competências foi descrita por PRAHALAD (1995, p. 257), para quem “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos e serviços, mas também como um portfólio de competências”.

3.3.2.1. Identificação de Competências

Diversos autores relataram dificuldades para identificar competências empresariais. Mas, baseado em trabalhos acadêmicos recentes, acredita-se que mesmo sem encontrar aplicações da teoria das competências empresariais voltadas ao setor financeiro, o conhecimento construído e existente pode ser adotado para a análise de projetos de investimentos.

Principal item para estabelecer uma correta abordagem para utilização da teoria das competências para análise de projetos de investimentos - a identificação de competências, para o estabelecimento de estratégias empresariais coerentes com os recursos existentes e os projetos de investimento a implantar – presumiu-se, possibilitar através desta observação, verificar vinculações apropriadas de recursos, competências existentes e novos recursos oriundos de investimentos, de modo a compor, melhorar ou manter competências, resultando na projeção de desempenhos operacionais compatíveis com as expectativas estabelecidas pela empresa. As vantagens de

uma análise eficaz das competências operacionais para uma correta formulação da estratégia, destaca-se no texto de DAVIS, AQUILANO E CHASE (1999, p. 52):

A fim de implementar uma estratégia de produção com sucesso, seja em uma empresa de manufatura, seja de serviços, algumas competências centrais devem ser identificadas. Essas competências centrais permitem à empresa estabelecer suas prioridades competitivas no mercado de trabalho. Assim, as competências centrais podem ser definidas como a habilidade ou conjunto de habilidades que a função administração da produção desenvolveu para permitir que a empresa se diferencie de suas concorrentes. Competências centrais semelhantes precisam ser identificadas nas outras áreas funcionais também, e cada uma dessas competências funcionais deveria estar alinhada para atender às metas gerais da empresa.

A efetividade da possibilidade da verificação destas competências foi estudada por PRAHALAD e HAMEL (1990, p. 83), que apontaram em seu artigo *The Core Competence of the Corporation*, pelo menos três testes para identificar competências essenciais, julgando que:

- uma competência essencial provê acesso potencial para uma larga variedade de mercados;
- uma competência essencial deve fazer uma significativa contribuição para benefício do cliente, oferecido por um produto final e
- uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os competidores.

Sem dúvida, o sucesso de um novo modelo de análise de investimentos baseado nas competências empresarias estaria centrado na identificação correta e apropriada em termos de custos e tempo das competências existentes e a construir da empresa. Verificou-se, então, as possibilidades práticas de relatar a existência de competências próprias a uma companhia.

3.3.2.2. Níveis de Competências

Se competências existentes são importantes, o desenvolvimento de nova(s) competência(s), através de projetos de investimentos, podem permitir ao solicitante de recursos manter uma boa situação mercadológica ou atingir novos mercados. Portanto, no presente trabalho, considera-se que alterações no nível das competências empresariais deverão estar contempladaa na estratégia formulada pela empresa. Para POST (1997, p. 734) “a estratégia forte deve ser focada sobre competências de uma empresa que devem começar a ser construídas agora para competir no futuro”.

Entre diversos estudos que descatam a existência de diferentes estágios de competências de empresas, destacam-se o sistema de análise para verificação do nível de competência proposto por CHIESA e MANZINI (1997, p. 198), que considera:

- 1º nível de competência: sistema de visão de capacidade da empresa – identificação de capacidades e compreensão do contexto;
- 2º nível de competência: capacidades distintas – capacidade de repetição de padrões de ação; e
- 3º nível de competência: uso das capacidades distintas na produção.

Outra proposta construída por PURCELL e GREGORY (1998, p. 249) que especificou uma matriz de competências como uma ferramenta analítica da empresa, baseada em quatro principais processos: seleção, proteção, construção e melhoramento de competências.

Fundamentado, nos estudo de WINTER (1987) citado por YEPES e GARRÉ (1999, p. 145) que distinguem a possibilidade de classificação de capacitações entre essenciais e necessárias, e DREJER e RIIS (2000) citado por DREJER (2001, p. 7) que estabeleceu os níveis de desenvolvimento de competências

como noviço, iniciante avançado, proficiente, perito e de classe mundial, foi desenvolvida uma classificação para o modelo que determinou os níveis competência necessária, competência em desenvolvimento, competência desenvolvida e competência essencial.

3.3.2.3. Análise de Competências

Para o uso efetivo do modelo foram indicadas competências mínimas possíveis a serem verificadas no procedimento de análise. A ampliação destes aspectos analisados dependerá da conclusão do estudo, e outros testes a serem realizados, e também do aprofundamento dos conhecimentos de cada analista de projetos.

Sistematizando aspectos gerais, BAND (1997, p. XVI) considerou 10 (dez) competências críticas a serem desenvolvidas para que uma empresa atinja alto desempenho: criação de valor, redesenho dos processos de negócios, mudança da arquitetura da empresa, envolvimento no ambiente de trabalho, parcerias, tecnologia, alinhamento da estratégia, aprendizado na organização, gerenciamento para mudanças e liderança. Também através de um enfoque geral, FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER (2001, p. 3) consideram 4 (quatro) áreas de competência empresarial para análise de competitividade: gestão, inovação, produção e recursos humanos. ANSOFF (1990, p. 88) listou perfis de competitividade e potencialidades, resumidamente: administração geral e finanças (instalações e equipamentos, recursos humanos, potencialidades organizacionais e potencialidades de gestão), pesquisa e desenvolvimento (instalações e equipamentos, recursos humanos, potencialidades organizacionais e potencialidades de gestão), operações (instalações e equipamentos, recursos humanos, potencialidades organizacionais e potencialidades de gestão), e

marketing (instalações e equipamentos, recursos humanos, potencialidades organizacionais e potencialidades de gestão).

Especificamente para a análise da capacitação da manufatura, (1998, p. 381) relacionaram: melhoramento (motivação, aprendizado, redução de gastos), inovação (inspeções, criatividade, engenhosidade), integração (introdução de flexibilidade, aumento de flexibilidade, modificação de flexibilidade), acuidade (consultoria, partilhamento de informações, exposições de vendas), controle (compreensão do processo, retorno de informações, ajustamentos) e agilidade (flexibilidade de volume, e flexibilidade de mistura).

Para uniformizar aspectos a serem verificados em setores diversos a serem analisados, como comércio, serviços e indústria, adotou-se para a pesquisa a verificação de competitividade e potencialidades proposta por ANSOFF.

4. MODELO DE ANÁLISE POR COMPETÊNCIAS

4.1. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

Para o estabelecimento da abordagem de análise de investimentos através da verificação de competências empresariais, considera-se necessário além de contemplar os fatores relacionados pelo BACEN para análises de operações de financiamento, sistematizar os diversos estudos selecionados através da revisão de literatura de maneira a formar um sistema de análise que permita atingir os objetivos previstos para a pesquisa acadêmica, e um passo inicial para a utilização da teoria das competências em análises de projetos de investimentos.

A análise da estratégia torna-se ponto essencial no modelo, pois segundo CASAROTTO FILHO e KOPITTKKE (2000, p. 288) “definir projetos de investimento em uma empresa é decorrência da intenção empresarial, ou seja, a intenção de seus colaboradores, dirigentes e até, porque não, de seus colaboradores. A intenção empresarial, enquanto fruto de um planejamento, passa a se chamar Estratégia Empresarial”. Confirmando esta teoria MATHEUS (2000, p. 2) estabeleceu:

Uma vez definida a utilização de projetos como forma de administrar e realizar os negócios de uma organização, mais clara e objetiva se torna a questão da definição e alcance dos objetivos (resultados) almejados pela empresa, sendo estes uma somatória – sinérgica ou não – dos resultados obtidos em cada projeto, que devem estar, portanto, alinhados com os objetivos da empresa, e estes, por sua vez, com as diretrizes estratégicas definidas pela organização.

Não obstante, para permitir que o sistema estruturado esteja compatível com a realidade de pequenas e médias empresas, a estratégia das organizações deverá ser analisada como um todo, ou seja, não será hierarquizada, primeiro porque,

normalmente, não há segmentação em unidades de negócio em empresas deste porte; segundo, as estratégias não são estabelecidas com o nível de detalhamento de grandes empresas. Para relatar os procedimentos de formulação da estratégia, e observar se o processo é realizado com competência, verifica-se quem é(são) o(s) responsável(is) pelo processo, quem são os participantes no processo, como se organiza o processo, ou seja, se os responsáveis seguem um modelo pré-concebido para o estabelecimento da estratégia, e se há um cronograma previamente determinado, quais as partes da organização são analisadas, e as fontes de dados analisadas para formular o conteúdo da estratégia.

Para a identificação dos recursos e competências existentes e a construir, destaca-se a utilização do trabalho estabelecido por MILLS, BOURNE e RICHARDS, no qual basicamente cada grupo de recursos, tangíveis e intangíveis, são observados perante três questões: primeira, o recurso é valioso; segunda, o recurso é sustentável; e terceira, o recurso é versátil. Após a caracterização da qualidade e importância dos recursos disponíveis, através de visita pessoal, e análise de dados operacionais da empresa, identifica-se a existência, ou não de competências empresariais, conseqüentemente, quais os recursos se integram para estabelecer esta competência. As competências, segundo descrito por PRAHALAD e HAMEL, devem permitir o aprendizado coletivo, ser(em) difícil(eis) de imitar, oferecer vantagens ao(s) cliente(s). Adicionou-se, para tornar mais prática a análise de projetos de expansão (e modernização), a verificação de possibilidade(s) complementar outra(s) capacidade(s), e permitir o desenvolvimento de novo(s) produto(s)/processo(s).

A construção do modelo para estabelecimento dos níveis de competências foi baseado em WINTER, e também no trabalho de DREJER e RIIS. Assim, relacionamos os níveis de competência empresarial nominados como “noviço”, “iniciante avançado”, “proficiente”, “perito” e “de classe mundial”, aos níveis

estabelecidos no modelo, respectivamente, “necessário”, “em desenvolvimento”, “desenvolvido” e “essencial”.

Na presente pesquisa, para a análise do conteúdo da estratégia empresarial, utilizou-se de estudos dos renomados autores ANSOFF, e HAYES e WHEELWRIGHT, para a construção do modelo teórico. Assim, deve-se observar as oportunidades e ameaças externas a empresa, e também os aspectos internos referentes aos pontos fracos e fortes da empresa. Verificar qual a “estrutura” disponível pela empresa, sua capacidade, facilidades, tecnologia e integração vertical atual; e a “infraestrutura” disponível para controle e planejamento da produção, observação de questões de qualidade, organização e força de trabalho da produção, caracterização de procedimentos para o desenvolvimento de novos produtos, e examinar o sistema de mensuração de desempenho. Complementarmente, detectar quais as prioridades competitivas da empresa, e observar se os investimentos futuros, ou seja, se os recursos que a empresa pretende adquirir, são coerentes com os recursos existentes e a estratégia estabelecida.

Para concluir a apreciação do mérito dos investimentos, será processada uma reanálise, que se utilizará dos mesmos instrumentos teóricos que compõe o formulário de análise de competências estabelecido, entretanto, esta nova análise será realizada com a projeção da aquisição dos recursos pretendidos, e o impacto proveniente da incorporação destes novos recursos às operações da empresa. Neste processo, para auxiliar na determinação da alteração de níveis de competência empresarial, para cada grupo de recursos existentes e a adquirir será estabelecida uma pontuação.

Para facilitar a utilização do modelo, e padronizar linguagens entre os diversos participantes e interessados no processo de análise das áreas operacionais a serem consideradas, adotou-se, para manter a coerência com a formulação da estratégia, a verificação mínima dos níveis de competência para

competitividade e produtividade estabelecido por ANSOFF: instalações e equipamentos, recursos humanos, potencialidades organizacionais, potencializadas de gestão.

4.2. DECLARAÇÃO DE COMPETÊNCIA

Como estabelecido no item precedente, para relatar os procedimentos de formulação da estratégia, e observar se o processo realiza-se com competência, verifica(m)-se o(s) responsável(is) pelo processo, os participantes no processo, como se organiza o processo, ou seja, se os responsáveis seguem um modelo pré-concebido para o estabelecimento da estratégia, e se há um cronograma previamente determinado, ainda quais as partes da organização são analisadas, e as fontes de dados obtidas para formular o conteúdo da estratégia. Assim, o processo de formulação da estratégia será considerado competente se houver um responsável pela estratégia que tenha efetivo poder para interferir na atuação empresa, que o processo apresente a participação de todos os níveis funcionais da empresa, que efetivamente seja seguido, ou estabelecido um modelo próprio de formulação, que este processo tenha um cronograma de atividades estabelecido, que, preferencialmente, englobe a análise de todas as partes e operações da empresa, e que utilize-se de dados internos, provenientes dos histórico operacional da empresa, e material externo obtido de fontes diversas, contudo que retratem com fidedignidade o mercado em que está inserida a organização.

Identifica-se os recursos e competências existentes e a construir, através da utilização do trabalho estabelecido por MILLS, BOURNE e RICHARDS, no qual basicamente cada grupo de recursos, tangíveis e intangíveis, são observados perante três questões: primeira, o recurso é valioso; segunda, o recurso é sustentável; e terceira, o recurso é versátil. Após a caracterização da qualidade e

importância dos recursos disponíveis, através de visita pessoal, e análise de dados operacionais da empresa, inclusive com a determinação de um valor numérico atribuído a cada grupo de recursos, identifica-se a existência, ou não de competências empresariais, conseqüentemente, quais os recursos se integram para estabelecer esta competência, e conseqüentemente um valor referente a somatória de recursos que se integram para o estabelecimento desta capacitação.

Os recursos existentes, e os recursos a adquirir através dos investimentos, devem ser coerentes com o conteúdo da estratégia empresarial estabelecida. Deve-se observar se as oportunidades e ameaças externas a empresa, e também os aspectos internos referentes aos pontos fracos e fortes da empresa foram avaliados adequadamente, perante a estrutura disponível pela empresa, sua capacidade, facilidades, tecnologia e integração vertical atual; e também frente a infraestrutura disponível para controle e planejamento da produção, questões de qualidade, organização e força de trabalho da produção, como procede-se o desenvolvimento de novos produtos, e o sistema de mensuração de desempenho. Complementarmente, detectar quais as prioridades competitivas da empresa, e sua conexão com o estabelecido na estratégia.

Para concluir a apreciação do mérito dos investimentos, será processada uma re-análise, que se utilizará dos mesmos instrumentos teóricos que compõe o formulário de análise de competências estabelecido, entretanto, esta nova análise será realizada com a projeção da aquisição dos recursos pretendidos, e o impacto proveniente da incorporação destes novos recursos às operações da empresa. Considerando que a competência identificada será oriunda da integração de recursos, deverá ser constatado um aumento individual no valor dos recursos envolvidos ou inserção de novo(s) recurso(s) que permitam, um aumento no total dos recursos que integrados estabelecem determinada competência.

4.3. MODELO INICIAL DO FORMULÁRIO DE ANÁLISE

1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.1. Setor;
- 1.2. Segmento;
- 1.3. Localização;
- 1.4. Área de Atuação.

2. ANÁLISE CADASTRAL E JURÍDICA

3. GARANTIAS OFERECIDAS (VALOR FINANCIÁVEL 70% DO VALOR DA GARANTIA)

4. CARACTERÍSTICAS DO INVESTIMENTO

- 4.1. Valor;
- 4.2. Finalidade.

5. HISTÓRICO DA EMPRESA

6. ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

- 6.1. Responsável pelo processo;
- 6.2. Participantes do processo;
- 6.3. Organização do processo
 - 6.3.1. Modelo para formulação de estratégia;
 - 6.3.2. Cronograma de atividades;
- 6.4. Partes da organização analisadas;
- 6.5. Fontes de dados utilizadas.

7. RECONHECENDO E AVALIANDO RECURSOS EXISTENTES

7.1.O recurso é valioso? RECURSO:

Qual é o efeito sobre os custos organizacionais e vendas?	Alto impacto negativo 1	2	Nenhum impacto 3	4	Alto impacto positivo 5	Não Conhecido
Qual é o efeito sobre as habilidades organizacionais para diminuir ameaças ou capitalizar oportunidades?	1	2	3	4	5	
Os competidores já tem o recurso	Todos têm o recurso 1	A maioria tem 2	3	Alguns tem 4	Nenhum tem 5	
Que nível de desempenho ele oferece comparado aos competidores	Bem abaixo da média da indústria 1	Abaixo da média da indústria 2	Média para a indústria 3	Em nível com os melhores 4	A melhor média 5	

7.2.O recurso é sustentável?

Podem os competidores reconhecê-lo	Facilmente 1	2	Nenhum impacto 3	4	É invisível 5	Não Conhecido
Quanto tempo leva para imitá-lo	Menos de um mês 1	2	3	4	Mais de cinco anos 5	
Quanto custará a imitação	Menos de 1% das vendas 1	2	3	4	Mais de 5% das vendas 5	
Sem investimentos de tempo ou dinheiro quão rápido seu valor declinará	Mais de 50% por ano 1	2	3	4	Menos de 10% por ano 5	
Podem esta vantagem ser substituída	Em uma extensão significativa 1	2	Parcialmente 3	4	Não de todo 5	

7.3.O recurso é versátil?

Quão fortemente é vinculado a outros recursos?	Fortemente vinculado	2	3	4	Mantem-se sozinho	Não Conhecido
	1				5	
Quão bem o recurso é compreendido?	Não	2	3	4	Completamente	
	1				5	
Ele pode ser usado em outras partes da empresa?	Não	2	3	4	Amplamente usado	
	1				5	
Pode ser usado em outros mercados?	Não	2	3	4	Amplamente usado	
	1				5	

8. IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EXISTENTES

COMPETÊNCIA: _____				
RECURSOS UTILIZADOS: _____				
SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DOS RECURSOS EXISTENTES: _____				
ASPECTOS ANALISADOS	NÍVEL INICIAL			
	Necessário	Em Desenvolvim.	Desenvolvido	Essencial
Aprendizado coletivo/troca de informações				
Possibilidades de imitação				
Vantagens oferecidas aos clientes				
Complementação de outras capacidades				
Desenvolvimento de novos produtos/processos				

9. ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA

9.1. Análise de Oportunidades e Ameaças;

9.2. Análise de Aspectos Fortes e Fracos da Empresa;

9.3. Análise de Áreas de Decisão

9.3.1. Estrutura

9.3.1.1. Capacidade:

9.3.1.2. Facilidades:

9.3.1.3. Tecnologia:

9.3.1.4. Integração Vertical:

9.3.2. Infraestrutura

9.3.2.1. Controle e planejamento da produção:

9.3.2.2. Qualidade:

9.3.2.3. Organização:

9.3.2.4. Força de trabalho:

9.3.2.5. Desenvolvimento de novos produtos:

9.3.2.6. Sistema de mensuração de desempenho:

9.4. Prioridades Competitivas:

__ qualidade

__ desempenho de entrega

__ custo

__ flexibilidade

__ inovatividade

10. PROJEÇÃO DOS RECURSOS A SEREM ADQUIRIDOS

10.1. O recurso é valioso? RECURSO:

Qual é o efeito sobre os custos organizacionais e vendas?	Alto impacto negativo 1	2	Nenhum impacto 3	4	Alto impacto positivo 5	Não Conhecido
Qual é o efeito sobre as habilidades organizacionais para diminuir ameaças ou capitalizar oportunidades?	1	2	3	4	5	
Os competidores já tem o recurso?	Todos têm o recurso 1	A maioria tem 2	3	Alguns tem 4	Nenhum tem 5	
Que nível de desempenho ele oferece comparado aos competidores?	Bem abaixo da média da indústria 1	Abaixo da média da indústria 2	Média para a indústria 3	Em nível com os melhores 4	A melhor média 5	

10.2. O recurso é sustentável?

Podem os competidores reconhecê-lo	Facilmente 1	2	Nenhum impacto 3	4	É invisível 5	Não Conhecido
Quanto tempo leva para imitá-lo	Menos de um mês 1	2	3	4	Mais de cinco anos 5	
Quanto custará a imitação	Menos de 1% das vendas 1	2	3	4	Mais de 5% das vendas 5	
Sem investimentos de tempo ou dinheiro quão rápido seu valor declinará	Mais de 50% por ano 1	2	3	4	Menos de 10% por ano 5	
Pode esta vantagem ser substituída	Em extensão significativa 1	2	Parcialmente 3	4	Não de todo 5	

10.3. O recurso é versátil?

Quão fortemente é vinculado a outros recursos?	Fortemente vinculado	2	3	4	Mantem-se sozinho	Não Conhecido
	1				5	
Quão bem o recurso é compreendido?	Não	2	3	4	5	Completamente
Ele pode ser usado em outras partes da empresa?	Não	2	3	4	5	Amplamente usado
Pode ser usado em outros mercados?	Não	2	3	4	5	Amplamente usado

11. PROJEÇÃO DE COMPETÊNCIAS CONSTRUÍDAS

COMPETÊNCIA: _____				
RECURSOS: _____				
SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DOS RECURSOS A SEREM ADQUIRIDOS: _____				
ASPECTOS ANALISADOS	NÍVEL FINAL			
	Necessário	Em Desenvolvim.	Desenvolvido	Essencial
Aprendizado coletivo/troca de informações				
Possibilidades de imitação				
Vantagens oferecidas aos clientes				
Complementação de outras capacidades				
Desenvolvimento de novos produtos/processos				

12. VERIFICAÇÃO DO MÉRITO DO INVESTIMENTO

NÍVEL INICIAL	NÍVEL FINAL	NÚMERO DE AUMENTOS VERIFICADOS	REFERÊNCIA (Nº MÍN. DE AUM.)
NECESSÁRIO	EM DESENVOLVIMENTO		3
EM DESENVOLVIMENTO	DESENVOLVIDO		2
DESENVOLVIDO	ESSENCIAL		1

13. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

14. ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO (DETERMINAÇÃO DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO)

Discriminação	Período 0	Período 1	...	Período N
Investimentos				
Imóveis				
Instalações físicas				
Máquinas e equipamentos				
Móveis e utensílios				
Veículos				
Logiciais				
Capital de giro				
Fontes de Financiamento				
Recursos próprios				
Recursos de terceiros				
Entradas de Caixa				
Vendas à vista				
Vendas à prazo				
Receitas não operacionais				
Valor residual do ativo fixo				
Valor residual do capital de giro				
Saídas de Caixa				
Amortização de financiamentos				
Despesas financeiras				
Aluguéis				
Leasing				
Matéria-prima				
Materiais auxiliares				
Materiais de higiene e de limpeza				
Utilidades				
Manutenção e reforma				
Mão-de-obra do setor produtivo				
Outros custos de produção				
Honorários da diretoria				
Salários do setor administrativo				
Salários e comissões da área comercial				
Publicidade e propaganda				
Assistência ao cliente				
Outros custos de comercialização				
Impostos e taxas				
Saldo de Caixa				

15. Indicadores

15.1. Taxa Interna de Retorno

15.2. Valor Presente Líquido

15.3. Período de Recuperação do Investimento

4.4.AVALIAÇÃO DO MODELO INICIAL DO FORMULÁRIO DE ANÁLISE

Como descrito acima o modelo de formulário de análise foi avaliado, com a intenção de qualificá-lo, por 3 (três) analistas de projetos de investimento, e por 3 (três) acadêmicos. Através das entrevistas foram obtidas as informações abaixo:

- Total de horas de entrevista: 7 horas e 47 minutos;
- Conhecimento de métodos de análise de projetos de investimento: os analistas de projetos declararam conhecer somente métodos quantitativos, enquanto que os acadêmicos, além dos métodos quantitativos citaram análises de indústrias e cadeias de valor;
- Confiabilidade dos métodos conhecidos: nenhum dos analistas considerou haver um método absolutamente confiável, opinião compartilhada por 2 (dois) acadêmicos, havendo discordância apenas de 1 (um) acadêmico que considera o Método de Múltiplos Critérios absolutamente confiável;
- Viabilidade de pesquisas de novos modelos de análise: todos os entrevistados consideraram viável a pesquisa para novos modelos ou qualificação dos métodos existentes;
- Conhecimento da Teoria das Competências: somente 1 (um) analista declarou conhecer a Teoria das Competências, enquanto que todos os acadêmicos afirmaram conhecê-la;
- Análise do processo de formulação da estratégia: 2 (dois) analistas consideram as questões do modelo adequadas e suficientes para a análise, enquanto que 1 (um) considerou adequadas, mas insuficientes, pois as circunstâncias podem exigir novas questões; 2 (dois) acadêmicos consideraram adequadas, mas insuficientes, e 1 (um) considerou inadequadas. Como a maioria das opiniões considerou o conjunto de itens

adequados, manteve-se no modelo final a formulação original para testá-la na prática.

- Verificação para reconhecer e avaliar recursos existentes: 2 (dois) analistas consideraram o modelo utilizado adequado e suficiente, 1 (um) considerou adequado e insuficiente; 1 (um) acadêmico considerou adequado e suficiente, enquanto que 2 (dois) consideraram adequado, mas insuficiente. Como a maioria das opiniões resultou na adequabilidade do modelo, apesar de metade dos entrevistados considerar que outras verificações poderiam ser úteis, manteve-se no modelo final a formulação original para testá-la na prática.

- Identificação de competências existentes: 3 (três) analistas consideraram adequado e suficiente, apesar de indicarem a necessidade premente de estabelecimento de especificações referentes aos níveis de competências existentes para a compreensão do modelo, visto a Teoria das Competências não ser conhecida (como verificado anteriormente) no meio dos analistas de projetos de investimento; enquanto que, os acadêmicos apresentaram opiniões divergentes, 1 (um) considerou o modelo adotado, adequado e suficiente, 1 (um) considerou adequado e insuficiente, necessitando portanto, de outras questões, e 1 (um) considerou insuficiente, pois não o modelo não observa atitudes, conhecimentos e habilidades pessoais. Devido a maioria dos entrevistados considerar o modelo adequado, mantivemos o mesmo, entretanto, os níveis de competências foram resumidamente explicitados no próprio formulário final, para uma melhor compreensão dos níveis de competências.

- Verificação do Modelo SWOT para análise do conteúdo da estratégia: 3 (três) analistas consideraram adequado e suficiente; opinião corroborada por 1 (um) acadêmico, enquanto que 2 (dois) acadêmicos consideraram

adequado, mas insuficiente. Diante das posições estabelecidas, foi mantido no modelo final, o modelo original;

- Verificação das Áres de Decisão: 3 (três) analistas consideraram adequadas e suficientes; enquanto que, 2 (dois) acadêmicos consideraram simplesmente adequadas e 1 (um) considerou inadequadas e insuficientes. Diante da posição da maioria foi mantida a formulação original;

- Verificação dos Recursos a serem Adquiridos: como uma confirmação do modelo utilizado, questionou-se novamente sobre o modelo para analisar recursos, desta vez, para analisar recursos a serem adquiridos, porém com o mesmo modelo. As respostas diferiram do item referente a recursos existentes, 2 (dois) analistas consideraram adequados e suficientes, 1 (um) considerou adequado e insuficiente; enquanto que 3 (três) acadêmicos consideraram simplesmente adequados. Diante das posições verificadas manteve-se o modelo original;

- Verificação de Competências à Construir: 3 (três) analistas consideraram o modelo desenvolvido adequado e suficiente; 1 (um) acadêmico considerou simplesmente adequado, enquanto que 2 (dois) acadêmicos consideram inadequado e insuficiente. Em função da necessidade de desenvolvimento de um método específico para a presente proposta, manteve-se o modelo para ser testado antes de efetivar alterações;

- Análise do Mérito do Investimento: 2 (dois) analistas consideraram adequada e suficiente, 1 (um) considerou adequado e insuficiente; enquanto que 2 (dois) acadêmicos consideraram adequado, e 1 (um) inadequado e insuficiente. Contudo, em virtude de observações referentes a dificuldades de estabelecimento de valoração de méritos por números absolutos de mudança de níveis, adotou-se uma análise resumo analítica, referente as alterações dos níveis de competência das empresas, a qual, será o único item transferido ao documento referente ao relatório de análise do projeto de investimento;

- Análise de aspectos referentes ao Balanced Score Card (BSC): de modo geral os entrevistados consideram que os aspectos referentes ao BSC foram contemplados, contudo algumas observações dos acadêmicos foram registradas, como a necessidade de verificação de mecanismos de controle para melhoria dos aspectos referentes a inovações e aprendizado, a possibilidade inspecionar o clima organizacional, a cultura da empresa e a satisfação dos colaboradores, e observar aspectos importantes para acionistas. Considerando o caráter complementar da análise de competências, as análises dos aspectos financeiros do projeto, verificados rotineiramente, contemplariam as necessidades da análise, portanto o fluxo de caixa e indicadores poderiam ser os originalmente elaborados. Diante da necessidade inicial de um modelo de fácil e rápida utilização, anteriormente aos testes práticos foi retirado o fluxo de caixa e indicadores financeiros adicionais;
- Praticabilidade do Modelo Análise: todos os entrevistados consideraram o modelo apresentado praticável;
- Necessidade de visita à empresa: todos os entrevistados consideraram essencial a visita à empresa em um processo de análise de investimento para expansão;
- Otimização da coleta de dados: para 3 (três) analistas e 2 (dois) acadêmicos, o modelo proposto otimiza a coleta de dados para o processo de análise, contudo para 1 (um) acadêmico o modelo não permite qualquer melhora para a obtenção de informações. Outros meios indicados para otimizar as visitas foram estudo prévio da empresa e seu setor, e formulação de um “check list” de informações;

4.5. ALTERAÇÕES NO MODELO INICIAL DO FORMULÁRIO

Considerando a avaliação realizada junto aos analistas e acadêmicos, destacam-se abaixo (4) quatro alterações, no modelo inicial de análise, com a intenção de tornar a abordagem prática e inteligível.

- Explicitação do valor absoluto de cada recurso existente, e projeção de valores referentes aos recursos a serem adquiridos;
- Construção de quadro discriminador das especificações mínimas a serem observadas em cada nível de competência identificado, com a finalidade de homogeneizar procedimentos e facilitar o processamento da análise;
- Retirada do item 13 (Verificação do Mérito do Investimento), pois os valores de referência não apresentam fundamento teórico ou prático;
- Retirada do item 14 (Elaboração do Fluxo de Caixa Simplificado), pois os itens obrigatórios a serem verificados determinados pelo BACEN, contemplam o quesito.

4.6. MODELO DE ANÁLISE REFORMULADO

1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

- 1.1. Setor;
- 1.2. Segmento;
- 1.3. Localização;
- 1.4. Área de Atuação.

2. ANÁLISE CADASTRAL E JURÍDICA

3. GARANTIAS OFERECIDAS (VALOR FINANCIÁVEL 70% DO VALOR DA GARANTIA)

4. CARACTERÍSTICAS DO INVESTIMENTO

- 4.1. Valor;
- 4.2. Finalidade.

5. HISTÓRICO DA EMPRESA

6. ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

- 6.1. Responsável pelo processo;
- 6.2. Participantes do processo;
- 6.3. Organização do processo
 - 6.3.1. Modelo para formulação de estratégia;
 - 6.3.2. Cronograma de atividades;
- 6.4. Partes da organização analisadas;
- 6.5. Fontes de dados utilizadas.

7. RECONHECENDO E AVALIANDO RECURSOS EXISTENTES

7.1.O recurso é valioso? RECURSO:

Qual é o efeito sobre os custos organizacionais e vendas?	Alto impacto negativo 1	2	Nenhum impacto 3	4	Alto impacto positivo 5	Não Conhecido
Qual é o efeito sobre as habilidades organizacionais para diminuir ameaças ou capitalizar oportunidades?	1	2	3	4	5	
Os competidores já tem o recurso	Todos têm o recurso 1	A maioria tem 2	3	Alguns tem 4	Nenhum tem 5	
Que nível de desempenho ele oferece comparado aos competidores	Bem abaixo da média da indústria 1	Abaixo da média da indústria 2	Média para a indústria 3	Em nível com os melhores 4	A melhor média 5	

7.2.O recurso é sustentável?

Podem os competidores reconhecê-lo	Facilmente 1	2	Nenhum impacto 3	4	É invisível 5	Não Conhecido
Quanto tempo leva para imitá-lo	Menos de um mês 1	2	3	4	Mais de cinco anos 5	
Quanto custará a imitação	Menos de 1% das vendas 1	2	3	4	Mais de 5% das vendas 5	
Sem investimentos de tempo ou dinheiro quão rápido seu valor declinará	Mais de 50% por ano 1	2	3	4	Menos de 10% por ano 5	
Podem esta vantagem ser substituída	Em uma extensão significativa 1	2	Parcialmente 3	4	Não de todo 5	

7.3.O recurso é versátil?

Quão fortemente é vinculado a outros recursos?	Fortemente vinculado	2	3	4	Mantem-se sozinho	Não Conhecido
	1				5	
Quão bem o recurso é compreendido?	Não	2	3	4	Completamente	
	1				5	
Ele pode ser usado em outras partes da empresa?	Não	2	3	4	Amplamente usado	
	1				5	
Pode ser usado em outros mercados?	Não	2	3	4	Amplamente usado	
	1				5	

Pontuação Total do Recurso:

Observações:

1. Escala de valorização de recursos: 4 a 20 pontos
2. Escala de sustentabilidade de recursos: 5 a 25 pontos
3. Escala de versatilidade de recursos: 4 a 20 pontos
4. Pontuação total por recurso: 13 a 52 pontos

8. IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EXISTENTES

COMPETÊNCIA: _____				
RECURSOS UTILIZADOS: _____				
SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DOS RECURSOS EXISTENTES: _____				
ASPECTOS ANALISADOS	NÍVEL INICIAL			
	Necessário	Em Desenvolvim.	Desenvolvido	Essencial
Aprendizado coletivo/troca de informações				
Possibilidades de imitação				
Vantagens oferecidas aos clientes				
Complementação de outras capacidades				
Desenvolvimento de novos produtos/processos				

Observações: ESPECIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

Discriminação	Competência Necessária	Competência em Desenvolvimento	Competência Desenvolvida	Competência Essencial
Aprendizado Coletivo / Troca de Informações	Não há envolvimento e comprometimento funcional. Comunicação hierarquizada	Identificação pelo corpo funcional dos objetivos gerais da organização. Disponibilização de meios de comunicação	Participação insipiente do corpo funcional nas operações e processos. Nível inicial de comunicação horizontal	Alto nível de envolvimento e comprometimento dos funcionários. Possibilidade efetiva de comunicação entre setores e níveis organizacionais
Possibilidades de Imitação	Operações / Processos adquiridos no mercado. Dependência de terceiros para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação. Dependência de terceiros flexibilizada para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação ou desenvolvidos internamente, com limitada participação externa para modernização e manutenção	Operações / Processos desenvolvidos necessariamente com participação interna
Vantagens Oferecidas aos Clientes	Não percebida	Produto / Serviço comparável	Produto / Serviço com referência específica de vantagem	Produto / Serviço com referências de vantagens
Complementação de outras Capacidades	Operações / Processos para linha de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento e diversificação de produtos	Operações / Processos para melhoramento, diversificação e criação de novos produtos
Desenvolvimento de Novos Processos / Produtos	Processos / Produtos permitindo funcionamento normal	Processos / Produtos próprios para manutenção de mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação no mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação e entrada em novos mercados

9. ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA

9.1. Análise de Oportunidades e Ameaças;

9.2. Análise de Aspectos Fortes e Fracos da Empresa;

9.3. Análise de Áreas de Decisão

9.3.1. Estrutura

9.3.1.1. Capacidade:

9.3.1.2. Facilidades:

9.3.1.3. Tecnologia:

9.3.1.4. Integração Vertical:

9.3.2. Infraestrutura

9.3.2.1. Controle e planejamento da produção:

9.3.2.2. Qualidade:

9.3.2.3. Organização:

9.3.2.4. Força de trabalho:

9.3.2.5. Desenvolvimento de novos produtos:

9.3.2.6. Sistema de mensuração de desempenho:

9.4. Prioridades Competitivas:

__ qualidade

__ desempenho de entrega

__ custo

__ flexibilidade

__ inovatividade

10. PROJEÇÃO DOS RECURSOS A SEREM ADQUIRIDOS

10.1. O recurso é valioso? RECURSO:

Qual é o efeito sobre os custos organizacionais e vendas?	Alto impacto negativo	2	Nenhum impacto	4	Alto impacto positivo	Não Conhecido
	1		3		5	
Qual é o efeito sobre as habilidades organizacionais para diminuir ameaças ou capitalizar oportunidades?	1	2	3	4	5	
Os competidores já tem o recurso	Todos têm o recurso	A maioria tem		Alguns tem	Nenhum tem	
	1	2	3	4	5	
Que nível de desempenho ele oferece comparado aos competidores	Bem abaixo da média da indústria	Abaixo da média da indústria	Média para a indústria	Em nível com os melhores	A melhor média	
	1	2	3	4	5	

10.2. O recurso é sustentável?

Podem os competidores reconhecê-lo	Facilmente 1	2	Nenhum impacto 3	4	É invisível 5	Não Conhecido
Quanto tempo leva para imitá-lo	Menos de um mês 1	2	3	4	Mais de cinco anos 5	
Quanto custará a imitação	Menos de 1% das vendas 1	2	3	4	Mais de 5% das vendas 5	
Sem investimentos de tempo ou dinheiro quão rápido seu valor declinará	Mais de 50% por ano 1	2	3	4	Menos de 10% por ano 5	
Pode esta vantagem ser substituída	Em extensão significativa 1	2	Parcialmente 3	4	Não de todo 5	

10.3. O recurso é versátil?

Quão fortemente é vinculado a outros recursos?	Fortemente vinculado	2	3	4	Mantem-se sozinho	Não Conhecido
	1				5	
Quão bem o recurso é compreendido?	Não	2	3	4	5	Completamente
	1					
Ele pode ser usado em outras partes da empresa?	Não	2	3	4	5	Amplamente usado
	1					
Pode ser usado em outros mercados?	Não	2	3	4	5	Amplamente usado
	1					

Pontuação Total do Recurso Adquirido:

Observações:

5. Escala de valorização de recursos: 4 a 20 pontos
6. Escala de sustentabilidade de recursos: 5 a 25 pontos
7. Escala de versatilidade de recursos: 4 a 20 pontos
8. Pontuação total por recurso: 13 a 52 pontos

11. PROJEÇÃO DE COMPETÊNCIAS CONSTRUÍDAS

COMPETÊNCIA: _____				
RECURSOS: _____				
SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DOS RECURSOS A SEREM ADQUIRIDOS: _____				
ASPECTOS ANALISADOS	NÍVEL FINAL			
	Necessário	Em Desenvolvim.	Desenvolvido	Essencial
Aprendizado coletivo/troca de informações				
Possibilidades de imitação				
Vantagens oferecidas aos clientes				
Complementação de outras capacidades				
Desenvolvimento de novos produtos/processos				

Observações: ESPECIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

Discriminação	Competência Necessária	Competência em Desenvolvimento	Competência Desenvolvida	Competência Essencial
Aprendizado Coletivo / Troca de Informações	Não há envolvimento e comprometimento funcional. Comunicação hierarquizada	Identificação pelo corpo funcional dos objetivos gerais da organização. Disponibilização de meios de comunicação	Participação insipiente do corpo funcional nas operações e processos. Nível inicial de comunicação horizontal	Alto nível de envolvimento e comprometimento dos funcionários. Possibilidade efetiva de comunicação entre setores e níveis organizacionais
Possibilidades de Imitação	Operações / Processos adquiridos no mercado. Dependência de terceiros para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação. Dependência de terceiros flexibilizada para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação ou desenvolvidos internamente, com limitada participação externa para modernização e manutenção	Operações / Processos desenvolvidos necessariamente com participação interna
Vantagens Oferecidas aos Clientes	Não percebida	Produto / Serviço comparável	Produto / Serviço com referência específica de vantagem	Produto / Serviço com referências de vantagens
Complementação de outras Capacidades	Operações / Processos para linha de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento e diversificação de produtos	Operações / Processos para melhoramento, diversificação e criação de novos produtos
Desenvolvimento de Novos Processos / Produtos	Processos / Produtos permitindo funcionamento normal	Processos / Produtos próprios para manutenção de mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação no mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação e entrada em novos mercados

12. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

5. APLICAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE

5.1. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E PROJETOS

De acordo com o projeto de pesquisa, procurou-se trabalhar com três empresas do segmento de pequenas e médias empresas, que demonstrassem aumento na participação do mercado local e houvessem projetado investimentos nos últimos três anos. Diferenciou-se a aplicação por setores, através da aplicação junto a empresa comercial, denominada empresa X; aplicação junto a empresa industrial, denominada Y; e aplicação junto a empresa prestadora de serviços, denominada Z.

QUADRO 1 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA X

Ano de fundação	1989
Local de atividade	Estado do Paraná - Região Norte
Atividades principais	Comércio varejista / supermercado
Capital social	R\$ 319.000,00
Receita em 2001	R\$ 2.212.548,00
Ativo permanente	R\$ 203.000,00
Instalações físicas	Área construída – 900,00 m ²
Descrição do projeto de investimento	Expansão da empresa no mercado local, através de investimento em nova área de vendas no mesmo município com área de 504,00 m ² , e instalação de novos equipamentos operacionais e de informática
Valor do investimento	R\$ 186.180,00

FONTE: BRDE

QUADRO 2 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA Y

Ano de fundação	1997
Local de atividade	Estado do Paraná – Região Oeste
Atividades principais	Fabricação de produtos alimentícios / biscoitos
Capital social	R\$ 800.000,00
Receita em 2002	R\$ 14.319.000,00
Ativo permanente	R\$ 6.493.000,00
Instalações físicas	Área construída – 4.600,00 m ²
Descrição do projeto de investimento	Expansão da empresa no mercado local com investimento para nova área de expedição e armazenagem, e administração – totalizando um acréscimo de 3.553,94 m ² ; e aquisição de equipamentos para nova linha de produção
Valor do investimento	R\$ 2.249.224,00

FONTE: BRDE

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA Z

Ano de fundação	1996
Local de atividade	Estado do Paraná – Região Sul
Atividades principais	Prestado de serviços – clínica
Capital social	R\$ 3.100.000,00
Receita em 2001	R\$ 9.800.000,00
Ativo permanente	R\$ 1.059.000,00
Instalações físicas	Área construída – 2.130,00 m ²
Descrição do projeto de investimento	Expansão da empresa no mercado local, com investimento em nova área para prestação de atendimentos com 8.003,48 a ser localizada em terreno contíguo a sede atual
Valor do investimento	R\$ 3.076.560,00

FONTE: BRDE

5.2. RELATÓRIOS DE ANÁLISE

5.2.1. Análise da Empresa X

1. Dados da Empresa

1.1.Razão Social: X

1.2.CNPJ: xx.xxx.xxx/0001-65

1.3.Fundação: 16/01/1989

1.4.Endereço: x1x1x1x1x1x1

1.5.Município: Ibiporã

1.6.UF: Pr

1.7.CEP:

1.8.Porte: Pequena Empresa

1.9.Contato: xxx

1.10.Telefone: (043) xxx-xxxx

1.11.Fax: (043) xxx-xxxx

1.12.E-mail: xxx@xxxxxx

1.13.Principais Atividades: Comércio varejista

2. Do Projeto

2.1. Descrição do Projeto

Expansão da atuação da empresa no mercado de Ibiporã, com investimento na equipagem de um novo supermercado na localização Norte da cidade, incrementando o faturamento anual de R\$ 2,2 milhões para R\$ 3,4 milhões.

2.2. Aspectos Técnicos

A tecnologia para recebimento, armazenagem e comercialização de produtos comumente comercializados em supermercados (alimentícios, produtos de limpeza, produtos de utilização geral, dentre outros) é bem conhecida e disponível no mercado, tanto em relação aos equipamentos e instalações necessárias, como em relação ao pessoal empregado.

O projeto prevê a compra de equipamentos e instalações de fornecedores qualificados e reconhecidos no mercado nacional. Os investimentos propostos são totalmente compatíveis com a atividade.

A área de vendas aumentará dos atuais 450,00 m² (sede) para 954,00 m², com a instalação da filial que possui área de 504,00 m².

2.3. Endereço do Projeto: x2x2x2x2x2x2

2.4. Código CNAE: G-52.12.4

2.5. Início da Operação Comercial: Novembro/02

2.6. Atendimento à Legislação Ambiental:

Legislação ambiental atendida.

3. Quadro de Usos e Fontes

Usos	R\$	%
Construções Cíveis		
Equipamentos Nacionais	112.454,00	60,40
Móveis e Utensílios	73.726,00	39,60
Total de Investimentos Fixos	186.180,00	100,00
Capital de Giro		
Total	186.180,00	100,00
Fontes		
Geração Interna	44.683,00	24,00
Aumento de Capital		
BNDES/Aut-Fixo	141.497,00	76,00
Total	186.180,00	100,00

4.Repercussões

Repercussões	Unidade	Exercício: 2001	Após o Projeto: 2006
Capacidade Instalada	R\$	2.212.548,00	3.451.576,00
Mão-de-obra Empregada	Postos	27	49
Faturamento	R\$	2.212.548,00	3.451.576,00
ICMS Gerado	R\$	65.613,00	102.357,00
Exportações			

6. Capital Social

Na data de:	Autorizado	Subscrito	Integralizado	Votante
03/07/2002	319.000,00	319.000,00	319.000,00	319.000,00

7. Avaliação Cadastral

6.1.Nível de Risco: A

6.2.Pontuação Final: 4,85

6.3.Informe: Não apresenta restrições

8. Situação de Impostos e Obrigações

Tributos pagos em dia.

9. Avaliação Econômico-Financeira

Principais Contas	Balancos / Balancetes					
	31/12/00		31/12/01		30/09/02	
	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%
AC			313			
ARLP			0			
AP			232			
AR = PT			305			
PC			305			
PELP			0			
PL			240			
Demonstrativo de Resultados						
Receita Bruta			2.212			
Impostos e Devoluções						
ROL						
Custo dos Prod/Serv Vendidos						
Despesas Administrativas						
Despesas Financeiras						
Lucro Operacional						
Lucro Líquido						
Depreciações						
Fatores de Avaliação						
Margem de Garantia			1,34			
Grau de Endividamento			2,90			
Grau de Imobilizações			92,38			
Liquidez Seca			0,36			
Liquidez Corrente			1,03			
Liquidez Total			1,03			
Lucratividade			(3,69)			
Rentabilidade			(37,14)			
Geração Líquida de Caixa						

10. Análise Gerencial

Verifica-se que a empresa possui significativa experiência no ramo: o supermercado existe há 13 anos em Ibiporã, sendo que seu fundador atua desde 1965 no comércio (inicialmente com um armazém, e depois no ramo supermercadista). Atualmente a empresa é gerenciada pela Segunda geração da família. O responsável pela administração geral da empresa, Sr. Xxx, possui formação superior em Administração.

11. Avaliação do Mercado Atual e Futuro

O ramo supermercadista cresceu significativamente nos primeiros anos do Real. Posteriormente, este crescimento se reduziu, chegando a 0,4% (descontada a inflação) em 2001 – a expectativa era de 6 a 7%, mas foi frustrada pelas crises cambial, energética e argentina e os ataques terroristas aos EUA). Mesmo assim, o crescimento do setor no período pós-Real é bastante significativo. O mercado paranaense, assim como o mercado nacional, a concorrência no setor supermercadista tem se intensificado no Paraná, fazendo com que as vendas por área construída caíssem mais de 20% em cinco anos (em 1997, a venda média mensal dos supermercados paranaenses era de R\$ 1,4 mil por metro quadrado, chegando a R\$ 1,1 mil atualmente – segundo informações de consultores de varejo). O faturamento do setor também apresenta um crescimento menor: aumentou 7,01% de 2000 para 2001, sendo que em 1998 o faturamento do setor em relação ao ano anterior havia crescido 25%. Para o ano de 2002, os empresários projetaram um crescimento de 4% nas vendas reais sobre os R\$ 5,8 milhões faturados no ano passado.

Os concorrentes no município sede da empresa são os supermercados A, B, C e D. Os cinco concorrentes apresentam perfis parecidos: lojas situadas na

região central da cidade, com áreas de venda entre 400 a 900 m², e 4 (quatro) ou 5 (cinco) check-outs. Destes, 3 (três) são filiados à rede de empresários supermercadistas da região, possibilitando centralização de compras, conseqüentemente melhores preços.

Além das empresas locais, há a concorrência dos supermercados e hipermercados de Londrina, localizada a 10 km, onde há vários grupos instalados, como E, F, G, H e I.

12. Principais Concorrentes:

Supermercado A, e Supermercado B.

13. Principais Clientes:

Vendas pulverizadas

14. Retrospecto das Vendas

Ano		31/12/99		31/12/00		31/12/01	
Produto	Unid.	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil
Vendas							2.212
Total						2.212	

15. Projeção das Vendas

Ano		31/12/02		31/12/03		31/12/04	
Produto	Unid.	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil
Vendas	R\$		2.271		2.894		2.900
Total		2.271		2.894		2.900	

16. Projeção da Capacidade de Pagamentos

Contas	Ano (em R\$ mil)				
	31/12/02	31/12/03	31/12/04	31/12/05	31/12/06
(+) Receita Bruta	2.271	2.894	2.900	3.060	3.221
(-) Impostos e Devoluções	39	24	24	26	29
(=) Receita Líquida	2.256	2.870	2.876	3.034	3.192
(-) Custos Operacionais	2.166	2.717	2.778	2.917	3.111
(-) Juros do Financiamento Atual	0	15	11	7	3
(=) Resultado Operacional	90	138	87	110	78
(-) Imposto de Renda	20	26	24	26	29
(=) Resultado Líquido	70	112	63	84	49
(+) Depreciações	5	24	24	24	24
(=) Disponibilidade Líquida	75	136	87	108	73
(-) Disp. Liq. Gerada até o Balancete	0	0	0	0	0
(-) Exigibilidades	0	0	0	0	0
(+) Aporte de Recursos	0	0	0	0	0
(-) Amortizações Financiamento Atual	0	40	42	44	45
(=) Saldo	75	96	45	64	28
Disponibilidade Anterior	0	0	0	0	0
(=) Saldo Final	75	96	45	64	28
Saldo Acumulado	75	171	216	280	308

17. Análise de Competências

Competências identificadas:

1ª - Operações de compras;

2ª - Operações de vendas.

Número de alterações de níveis de competência: 1 nível por competência

Percentual de aumento de níveis de competência: 100%

Grupos de Recursos Utilizados: 4 grupos

- Humanos
- Construções civis
- Equipamentos e programas de informática
- Marca

Mérito do Investimento: maior integração de recursos existentes, aumentando sua utilização com os investimentos a serem realizados, proporcionando aumento das operações de vendas, acesso a novo mercado, contribuição ao cliente através da oferta de novos serviços, imitação onerosa.

17. Operação Proposta

17.1.Fundo: BNDES/Automático-Fixo

17.2.Valor: R\$ 141.497,00

17.3.Custos

17.3.1.Spread Total: 5% aa

17.3.2.Custo Básico: TJLP

17.4.Prazos (meses)

17.4.1.Carência: 12

17.4.2.Amortização: 48

17.4.3.Total: 60

17.5.Forma de Pagamento

17.5.1.Na carência: juros trimestrais

17.5.2.Na amortização: principal e juros mensais

18. Garantias

18.1.Reais

Hipoteca da sede da empresa - R\$ 473.374,00;

FGPC – R\$ 113.198,00

Total – R\$ 586.572,00

Relação Garantias/Financiamento – 4,15 : 1,00

18.2.Fidejussórias

Aval dos sócios proprietários.

19.Análise Jurídica

Empresa constituída sob a forma jurídica de sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada, cabendo aos sócios a gerência conjunta da sociedade.

20. Parecer

Favorável à operação.

4.2.2. Análise da Empresa Y

1. Dados da Empresa

1.1.Razão Social: Y

1.2.CNPJ: yy.yyy.yyy/0001-54

1.3.Fundação: 06/06/1997

1.4.Endereço: y1y1y1y1y1y1

1.5.Município: Mal. Cândido Rondon

1.6.UF: PR

1.7.CEP: 85.960-000

1.8.Porte: Média

1.9.Contato: yyy

1.10.Telefone: (45) yyy-yyyy

1.11.Fax: (45) yyy-yyyy

1.12.E-mail: yyy@yyyyyy

1.13.Principais Atividades: Fabricação de biscoitos e bolachas

2. Do Projeto

2.1. Descrição do Projeto:

Trata-se de financiamento a inversões fixas, destinadas à expansão da empresa, mediante a construção de prédio de 3106,11 m² para armazenagem e expedição de mercadorias (CD – Centro de Distribuição), construção de sede administrativa (área de 314,93 m²) construção de túnel de 90,90 m² (o qual ligará a planta industrial ao CD), construção de setor de apoio para transportes (área de 42,00 m²) e aquisição de equipamentos nacionais (túnel de resfriamento e balança de pesagem), elevando a produção de 26.400 toneladas/ano para 36.900 toneladas/ano.

2.2. Aspectos Técnicos:

O complexo industrial da empresa apresenta uma distribuição funcional das unidades produtivas para a atual capacidade de produção, permitindo integrar adequadamente todos os setores, resultando em uma alta produtividade.

Devido a instalação da terceira linha de produção, e o conseqüente aumento da capacidade, há necessidade da implantação de nova unidade de armazenagem e expedição, com a execução simultânea de ligação, através do túnel ligação projetado, ao centro produtivo, e também a construção de um setor de apoio para transportes. Preparando a unificação do setor administrativo do Grupo no município de Marechal Cândido Rondon foi projetada a ampliação da sede da empresa em 314,93 m², orçada em R\$ 162.890,01, resultando em um valor unitário de R\$ 517,23/m², compatível com as características especificadas para a construção.

A unidade de armazenagem e expedição foi projetada com área de 3.106,11 m², orçada em R\$ 870.508,92, resultando em um valor unitário de R\$

280,26/m², apropriado para as características especificadas. Unindo este novo setor à produção, foi projetado túnel de acesso com área de 90,90 m², orçado em R\$ 66.114,48, resultando em um valor unitário de R\$ 727,33/m², compatível com as características especiais especificadas para a construção.

O setor de apoio para transportes, com área de 42,00 m², foi orçado em R\$ 23.880,32, resultando em um valor unitário de R\$ 568,58/m², também apropriado as características especificadas para construção.

Finalizando a adaptação do lay out geral da indústria, serão realizadas alterações na infra-estrutura do complexo, através da execução de pavimentação e galerias de águas pluviais em área de 4.991,55, obras orçadas em R\$ 281.873,78, que resultam em valor unitário de R\$ 56,47/m². Neste novo sistema de trânsito interno, será instalada balança rodoviária no valor de R\$ 28.875,00.

O atual processo produtivo conta duas linhas de produção gerando 5.000kg de produtos por hora. A instalação da terceira linha, da qual faz parte o Túnel de Resfriamento Linear, orçado em R\$ 249.375,00, permitirá um acréscimo de produção em 2.000 kg/hora, e uma capacitação total de 7.000 kg/hora. A nova linha, uma das cinco linhas previstas quando da implantação da empresa, permitirá a obtenção de ganhos em escala, pois otimizará a área construída, instalações, máquinas e equipamentos existentes. Consideramos que com o investimento, a organização está mantendo-se coerente com seu planejamento de produção.

2.3.Endereço do Projeto: y1y1y1y1y1y1 – Mal. Cândido Rondon – PR

2.4.Código CNAE: D-15.82.2

2.5.Início da Operação Comercial: JUN/2003

2.6.Atendimento à Legislação Ambiental:

Conforme documentação apresentada pela proponente, foi requerida a expedição de Licença Prévia ao IAP para estudos de ampliação da Indústria de biscoitos, objeto deste financiamento.

3. Quadro de Usos e Fontes

Usos	R\$	%
Construções Cíveis	1 331 016	59,2
Instalações	71 310	3,2
Móveis e Utensílios	278 250	12,4
Total de Investimentos Fixos	1 730 224	76,9
Capital de Giro	519 000	23,1
Total	2 249 224	100,0
Fontes		
Geração Interna	844 040	37,5
Aumento de Capital		
BNDES/Aut-Fixo	871 184	38,7
Total	2 249 224	100,0

4. Repercussões

Repercussões	Unidade	Exercício: 2001	Após o Projeto: 2003
Capacidade Instalada	ton	26 400	36 900
Mão-de-obra Empregada	N de Funcionários	281	451
Faturamento	R\$	14.319.000,00	28.710.000,00
ICMS Gerado	R\$	319.000,00	603.000,00
Exportações	US\$	33.000,00	66.000,00

5. Capital Social

Na data de:	Autorizado	Subscrito	Integralizado	Votante
31/12/2001	800.000,00	800.000,00	800.000,00	800.000,00

6. Avaliação Cadastral

6.1. Nível de Risco: A

6.2. Pontuação Final: 3,72

6.3. Informe: Não apresenta restrições

7. Situação de Impostos e Obrigações:

A empresa encontra-se em dia com o pagamento dos tributos dos quais é contribuinte.

8. Avaliação Econômico-Financeira

Principais Contas	Balancos / Balancetes					
	31/12/99		31/12/00		31/12/2001	
	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%
AC	2 272	27,4	2 437	28,1	3 329	33,9
ARLP						
AP	6 017	72,6	6 233	71,9	6 493	66,1
AR = PT	8 289	100,0	8 670	100,0	9 822	100,0
PC	1 724	20,8	1 985	22,9	3 201	32,6
PELP	6 061	73,1	4 904	56,6	4 036	41,1
PL	504	6,1	1 781	20,5	2 585	26,3
Demonstrativo de Resultados						
Receita Bruta	2 328	117,3	10 118	116,8	14 319	120,7
Impostos e Devoluções	344	17,3	1 454	16,8	2 455	20,7
ROL	1 984	100,0	8 664	100,0	11 864	100,0
Custo dos Prod/Serv Vendidos	1 133	57,1	4 953	57,2	6 315	53,2
Despesas Administrativas	449	22,6	1 673	19,3	2 685	22,6
Despesas Financeiras	26	1,3	638	7,4	1 100	9,3
Lucro Operacional	294	14,8	1 069	12,3	1 209	10,2
Lucro Líquido	250	12,6	777	9,0	804	6,8
Depreciações						
Fatores de Avaliação						
Margem de Garantia	1,06		1,26		1,36	
Grau de Endividamento	15,45		3,87		2,80	
Grau de Imobilizações	1 193,85		349,97		251,18	
Liquidez Seca	0,59		0,80		0,62	
Liquidez Corrente	1,32		1,23		1,04	
Liquidez Total	0,29		0,35		0,46	
Lucratividade	12,60		8,97		6,78	
Rentabilidade	98,43		77,39		45,14	
Geração Líquida de Caixa			841		404	

9. Análise Gerencial

Os sócios da empresa, possuem mais de 20 anos de experiência no ramo em que atuam, o que lhes proporciona condições de implantar com sucesso o projeto de expansão. Um ponto importante que deve ser destacado é a importância dada pela administração ao planejamento dos negócios, o que fica claro na construção da fábrica em Mal. Cândido Rondon: na época da construção (1997), já foi prevista a expansão da empresa, sendo reservado espaço na planta industrial para três novas linhas de produção.

Outro ponto favorável é a grande importância concedida ao treinamento dos funcionários: a empresa possui uma sala destinada exclusivamente para esta finalidade e realiza periodicamente reuniões e treinamentos para seus colaboradores, visando melhorias de produtividade nos processos internos (inclusive, os analistas tiveram a oportunidade de verificar in loco uma reunião de um setor da fábrica em que estavam sendo discutidos assuntos referentes ao processo de produção).

O sócio majoritário, está bastante presente no dia-a-dia da empresa – não apenas na fábrica, mas também em viagens aos Estados em que os produtos Faville são comercializados, realizando reuniões com seus representantes e visitando locais de venda.

A administração da empresa, da qual também participa (gerente administrativo, com formação em Ciências Contábeis), demonstra grande capacidade empreendedora: a empresa foi implantada há apenas cinco anos, mas já conquistou seu lugar no mercado, apresentando ano a ano vendas crescentes e lucrativas satisfatória.

10. Avaliação do Mercado Atual e Futuro

O mercado de biscoitos no Brasil é disputado por aproximadamente 850 fábricas – sendo a maior parte delas empresas nacionais. No entanto, as 10 maiores empresas do setor detêm 67,5% de participação no mercado (dados da Doce Revista – junho/00). A Região Nordeste é a maior consumidora de biscoitos, respondendo por 25% do consumo nacional.

Quanto aos produtos, a linha mais vendida é a de biscoitos recheados, que representam 55% do consumo total de biscoitos no Brasil.

11. Principais Concorrentes

Itamaraty – Comercial Regional de Alimentos

Liane – Penacchi e cia.

Parati – WA Atacado de Cereais e Distribuidora

Filler – Kasadoce Comercial

Isabela - Comercial Regional Alimentos

12. Principais Clientes:

Vendas pulverizadas

13. Retrospecto das Vendas

Ano		31/12/99		31/12/00		31/12/01	
Produto	Unid.	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil
Venda de biscoitos			2 328		10 118		14 319
Total							

Trata-se de uma empresa que iniciou suas atividades há cinco anos, e que vem apresentando um significativo aumento em seu faturamento (615% entre 1999 e 2001). A partir de sua implantação, a organização foi ampliando sua rede de distribuição através de representantes comerciais e distribuidores diretos, com o objetivo de alcançar uma maior participação nos mercados brasileiro e internacional. Atualmente, ela comercializa seus produtos para todas as regiões do Brasil, e também para Paraguai, Argentina e Bolívia. A empresa está operando em sua capacidade máxima de produção, e deixando de atender pedidos devido à esta limitação de sua planta produtiva.

14. Projeção das Vendas

Ano		31/12/02		31/12/03		31/12/04	
Produto	Unid.	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil
Venda de biscoitos			20 507		24 608		28 710
Total							

No primeiro semestre deste ano, a empresa faturou em torno de R\$ 9 milhões; baseado nisto, as vendas previstas para o ano de 2002 são de R\$ 20 milhões (historicamente há sazonalidade nas vendas de biscoitos e bolachas, ou seja, o consumo aumenta no 2 semestre). Para os próximos anos, prevê-se um aumento de 40% nas vendas, graças ao aumento da capacidade produtiva com a implantação da terceira linha de produção (sendo que, para 2003, o crescimento previsto é de 20% , porque a nova linha só entrará em funcionamento em junho/03).

Além disto, a empresa está fechando contratos com novos clientes do exterior, o que aumenta as expectativas de aumento nas vendas para os próximos anos.

15. Projeção da Capacidade de Pagamentos

Contas	Ano (em R\$ mil)				
	31/12/02	31/12/03	31/12/04	31/12/05	31/12/06
(+) Receita Bruta	20.507	24.608	28.710	28.710	28.710
(-) Impostos e Devoluções	4.101	4.921	5.742	5.742	5.742
(=) Receita Líquida		19.687	22.968		
(-) Custos Operacionais	13944	16.733	19522	19522	19522
(-) Juros do Financiamento Atual	225	225	168	112	56
(=) Resultado Operacional	2.237	2.729	3.278	3.278	3.278
(-) Imposto de Renda	335	409	492	492	492
(=) Resultado Líquido	1.903	2.320	2.786	2.786	2.786
(+) Depreciações	140	140	140	140	140
(=) Disponibilidade Líquida	2.043	2.460	2.926	2.926	2.926
(-) Disp. Liq. Gerada até o Balancete					
(-) Exigibilidades	802	802	802	802	802
(+) Aporte de Recursos					
(-) Amortizações Financiamento Atual	352	352	352	352	352
(=) Saldo	889	1.306	1.772	1.772	1.772
Disponibilidade Anterior					
(=) Saldo Final	889	1.306	1.772	1.772	1.772

16. Análise de Competências

Competências identificadas:

1ª - Operações de produção;

2ª - Operações de vendas.

Número de alterações de níveis de competência: 1 nível por competência

Percentual de aumento de níveis de competência: 100%

Grupos de Recursos Utilizados: 4 grupos

- Humanos
- Construções civis
- Máquinas e instalações
- Equipamentos e programas de informática

Mérito do Investimento: maior integração de recursos existentes, aumentando sua utilização com os investimentos a serem realizados, proporcionando aumento das operações de vendas, acesso a novos mercados, contribuição ao cliente através da oferta de novos produtos, imitação onerosa.

17. Operação Proposta

17.1.Fundo: BNDES/Automático-Fixo

17.2. Valor: R\$ 1.405.184,00

17.3. Custos

17.3.1. Spread Total: 5% aa

17.3.2. Custo Básico: TJLP

17.4. Prazos (meses)

17.4.1. Carência: 12

17.4.2. Amortização: 48

17.4.3. Total: 60

17.5. Forma de Pagamento

17.5.1. Na carência: juros trimestrais

17.5.2. Na amortização: principal e juros mensais

18. Garantias

18.1.Reais:

- Imóvel industrial localizado no Município de Goioerê/Pr
- Imóvel industrial localizado no Município de Mal. Cândido Rondon/Pr

18.2.Fidejussórias:

- Aval dos sócios proprietários

19. Análise Jurídica

Empresa constituída sob a forma jurídica de sociedade comercial por quotas de responsabilidade limitada, cabendo aos sócios a gerência conjunta da sociedade.

20. Parecer

Favorável à operação.

4.2.3. Análise da Empresa Z

1. Dados da Empresa

1.1. Razão Social: Z

1.2. CNPJ: zz.zzz.zzz./0001-21

1.3. Fundação: 04/11/1996

1.4. Endereço: z1z1z1z1z1z1

1.5. Município: CURITIBA

1.6. UF: PR

1.7. CEP: 80320320

1.8. Porte: Pequena

1.9. Contato: ZZZ

1.10. Telefone: (041) zzz-zzzz

1.11. Fax: (041) zzz-zzzz

1.12. E-mail: zzz@zzzzzz

1.13. Principais Atividades: Clínica médica, especializada em cardiologia, com estrutura para a prestação dos seguintes serviços: atendimento hospitalar nas áreas de hemodinâmica (angeoplastia, arteriografia, cateterismo, eletrofisiologia, valvoplastia) e cirurgia vascular, com unidades de tratamento intenso e semi-intensivo, consultas médicas e exames diversos (ecocardiografia e métodos gráficos: teste de esforço, eletrocardiografia, holter de pressão, mapa).

2. Do Projeto

2.1. Descrição do Projeto:

Ampliação das instalações existentes, através da construção, em um terreno contínuo ao atual prédio, de área de estacionamento subterrâneo (3 subsolos), sobre a qual serão edificados mais 4 pavimentos (onde funcionarão: área operacional, área auxiliar, apartamentos e um heliponto), bem como reformas e adaptações das instalações atuais. O projeto está dividido em três fases. A primeira fase, objeto do presente pedido de financiamento, compreenderá o acabamento dos 3 subsolos, da estrutura e do 2º pavimento, permitindo o aumento no número de leitos, de 35 para 71, com a consequente redução dos pontos de estrangulamento que atualmente tem prejudicado o aumento do faturamento da empresa, para ociosidade (em torno de 70%) dos equipamentos de hemodinâmica.

2.2. Aspectos Técnicos:

O projeto arquitetônico prevê uma área a ser construída de 8.003,48 m², sendo 3 subsolos que totalizam 4.088,13 m², pavimento térreo com 1.434,22 m², 2º pavimento (internamento) com 1.376,67 m², 3º pavimento com 729,66 m², pavimento técnico com 383,80 m² e cobertura (heliponto). Para um orçamento total (obras civis) de 2.936.560,00, resulta um custo unitário construtivo de R\$ 367,00/m², valor compatível com as características da obra. Os dimensionamentos, a configuração, os materiais e métodos construtivos para apartamentos, vagas para estacionamento, circulação e setores de apoio especificados no projeto, são condizentes e apropriados ao padrão da obra planejada. As dependências existentes para os setores de apoio, poderão suprir, com o

atual dimensionamento, o aumento da demanda de serviços esperados para a 1ª etapa do projeto de ampliação.

2.3. Endereço do Projeto: z1z1z1z1z1z1

2.4. Código CNAE: N-85.11.1

2.5. Início da Operação Comercial: set/2003

2.6. Atendimento à Legislação Ambiental:
Legislação atendida.

3. Quadro de Usos e Fontes

Usos	R\$	%
Construções Cíveis	2 916 560	94,8
Instalações	20 000	0,7
Móveis e Utensílios	14 0 000	4,6
Total de Investimentos Fixos	3 076 560	100,0
Capital de Giro		
Total	3 076 560	100,0
Fontes		
Geração Interna	1 176 560	38,2
Aumento de Capital		
BNDES/Aut-Fixo	1 900 000	61,8
Total	3 076 560	100,0

4. Repercussões

Repercussões	Unidade	Exercício: 2001	Após o Projeto: 2003
Capacidade Instalada	leitos	35	71
Mão-de-obra Empregada	N de funcionários	134	144
Faturamento	R\$	9.822.000,00	11.014.000,00
ICMS Gerado	R\$		
Exportações	US\$		

5. Capital Social

Na data de:	Autorizado	Subscrito	Integralizado	Votante
04/10/2002	3.100.000,00	3.100.000,00	3.100.000,00	3.100.000,00

6. Avaliação Cadastral

6.1. Nível de Risco: A

6.2. Pontuação Final: 3,72

6.3. Informe: Pendência de valor diminuto apontada, porém não desabonando o conceito cadastral da empresa.

7. Situação de Impostos e Obrigações

A empresa encontra-se em dia com o pagamento dos tributos dos quais é contribuinte.

8. Avaliação Econômico-Financeira

Principais Contas	Balancos / Balancetes					
	31/12/00		31/12/01		30/09/02	
	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%
AC	2 093	83,1	1 844	74,0	2 375	69,2
ARLP						
AP	425	16,9	647	26,0	1 059	30,8
AR = PT	2 518	100,0	2 491	100,0	3 434	100,0
PC	1 014	40,3	987	39,6	1 596	46,5
PELP	368	14,6	307	12,3	161	4,7
PL	1 136	45,1	1 010	40,5	1 677	48,8
Demonstrativo de Resultados						
Receita Bruta	6 712	108,0	6 489	110,9	9 822	108,1
Impostos e Devoluções	495	8,0	640	10,9	735	8,1
ROL	6 217	100,0	5 849	100,0	9 087	100,0
Custo dos Prod/Serv Vendidos	3 451	55,5	3 912	66,9	6 273	69,0
Despesas Administrativas	689	11,1	939	16,1	1 249	13,7
Despesas Financeiras	271	4,4	137	2,3	124	1,4
Lucro Operacional	1 802	29,0	833	14,2	1 415	15,6
Lucro Líquido	1 565	25,2	616	10,5	1 107	12,2
Depreciações						
Fatores de Avaliação						
Margem de Garantia	1,82		1,93		1,95	
Grau de Endividamento	1,22		1,28		1,05	
Grau de Imobilizações	37,41		64,06		63,15	
Liquidez Seca	2,06		1,87		1,49	
Liquidez Corrente	2,06		1,87		1,49	
Liquidez Total	1,51		1,43		1,35	
Lucratividade	25,17		10,53		12,18	
Rentabilidade	364,80		156,35		194,21	
Geração Líquida de Caixa			488		1 223	

9. Análise Gerencial:

A empresa é administrada, a nível estratégico, pelos sócios, e, a nível gerencial, pelo filho destes. Apresenta uma organização formal, onde é possível visualizar uma divisão clara entre as áreas técnica e administrativa. Este aspecto (administração profissionalizada e com funções autônomas e definidas) é de primordial importância na área de saúde (estudo recente do BNDES mostrou que um dos principais problemas encontrados nestas entidades, aliado aos escassos recursos financeiros, é a falta de uma gestão profissional). Possuem grande conhecimento e experiência no ramo de atuação da Clínica, com boa visão das operações e do mercado onde atuam, principalmente com relação à concorrência e ao relacionamento com os convênios de saúde. A Clínica possui missão, propósitos e valores essenciais formalizados, dando ênfase à transparência, a ética e à inovação. Está em fase inicial um projeto de implantação da qualidade.

10. Avaliação do Mercado Atual e Futuro:

A Clínica foi criada, em 1998, para atuar em um nicho de mercado pouco explorado até então em Curitiba e no Brasil. Ao estar especializada em somente uma área da medicina, a cardiologia, tem uma grande vantagem competitiva frente a outros fornecedores de serviços médicos diversificados, pela rápida identificação dos pacientes portadores de doenças cardiovasculares com a instituição, que oferece, além de diversos serviços (consultas, exames, internações, cirurgias, UTI etc), segurança e conforto a estes. Atualmente, constitui-se em um dos centros de referência na área de cardiologia em Curitiba. Entre os fatores que embasam tal afirmação pode-se salientar: a competência do Diretor Responsável, um dos mais renomados cardiologistas do Brasil, as modernas instalações da Clínica e os

equipamentos de última geração de que dispõe. Tem como clientes os principais planos de saúde do País nos últimos anos.

11. Principais Concorrentes:

Santa Casa de Misericórdia de Curitiba

Hospital Santa Cruz

12. Principais Clientes

Unimed Curitiba

ICS

HSBC

Sul América

Bradesco

13. Retrospecto das Vendas

Ano		31/12/99		31/12/00		31/12/01	
Produto	Unid.	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil
Emergências	R\$	1	71	1	69	1	104
Ambulatório	R\$	1	866	1	837	1	1 267
Internamento	R\$	1	1 515	1	1 464	1	2 217
Hemodinâmica	R\$	1	3 141	1	3 036	1	4 596
Cirurgia Cardiaca	R\$	1	1 119	1	1 083	1	1 638
Total			6 712		6 489		9 822

Apesar do decréscimo das vendas em 2000, na ordem de 3,32%, a empresa obteve um crescimento expressivo em 2001 (51,36%). No ano de 2002, pelos valores informados pela empresa (embora não tenha balanço final fechado) houve um crescimento de aproximadamente 5%. Segundo a empresa, o crescimento menor em 2002 é em função das instalações que não comportam uma ampliação maior no nº de atendimentos, existindo, portanto, uma demanda que não está sendo atendida. Para obter este aumento, mesmo pequeno, houve necessidade da realização de atendimentos (exames principalmente) na parte da noite, o que não era realizado anteriormente.

14. Projeção das Vendas

Ano		31/12/02		31/12/03		31/12/04	
Produto	Unid.	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil	Quant.	Valor R\$ mil
Emergências	R\$	1	110	1	122	1	130
Ambulatório	R\$	1	1 329	1	1 436	1	1 551
Internamento	R\$	1	2 326	1	2 601	1	3 901
Hemodinâmica	R\$	1	4 823	1	5 056	1	5 801
Cirurgia Cardíaca	R\$	1	1 719	1	1 799	1	1 899
Total			10 307		11 014		13 282

A projeção do faturamento a partir de 2003 foi realizada com base: (a) na abertura do faturamento, com base no percentual de participação das principais classes de atendimento: 1,06% emergências (pronto socorro), 12,9% ambulatório (consulta ecocardiografia, teste ergométrico, holter, mapa, eletrocardiograma), 22,57% internamento, 46,79% hemodinâmica (cateterismo e angioplastia) e 16,68% cirurgia cardíaca, tomando-se como base o faturamento de 2002.

15. Projeção da Capacidade de Pagamentos

Contas	Ano (em R\$ mil)				
	31/12/02	31/12/03	31/12/04	31/12/05	31/12/06
(+) Receita Bruta	10 307	11 014	13 282	14 825	15 566
(-) Impostos e Devoluções	893	954	1 151	1 284	1348
(=) Receita Líquida	9 414	10 060	12 131	13 541	14 218
(-) Custos Operacionais	6 715	7 684	9 249	10 310	10 820
(-) Juros do Financiamento Atual		121	237	207	169
(=) Resultado Operacional	2 699	2 255	2 645	3 024	3 229
(-) Imposto de Renda	405	338	397	454	484
(=) Resultado Líquido	2 294	1 917	2 248	2 570	2 745
(+) Depreciações	0	0	0	0	0
(=) Disponibilidade Líquida	2 294	1 917	2 248	2 570	2 745
(-) Disp. Liq. Gerada até o Balancete	1 838				
(-) Exigibilidades	888	3 726	933	432	312
(+) Aporte de Recursos		1 900			
(-) Amortizações Financiamento Atual			207	428	449
(=) Saldo	- 432	91	1 108	1 710	1984
Disponibilidade Anterior	1 489	1 057	1 148	2256	3 966
(=) Saldo Final	1 057	1 148	2 256	3 966	5 950

16. Análise de Competências

Competências identificadas:

- Pesquisa e desenvolvimento de procedimentos operacionais;
- Procedimentos operacionais.

Número de alterações de níveis de competência: não foi verificado

Percentual de aumento de níveis de competência: 0%

Grupos de Recursos Utilizados: 1 grupo

- Construções civis

Mérito do Investimento: pouca integração de recursos existentes, aumentando investimentos em aspectos puramente de aumento de capacidade de atendimento. Haverá aumento de possibilidade de realização de procedimentos, contudo não haverá acesso a novo mercado, a contribuição ao cliente será através da oferta de novas dependências, mas não novos serviços, a imitação considera-se onerosa.

17. Operação Proposta

17.1.Fundo: BNDES/Automático-Fixo

17.2.Valor: R\$ 1.900.000,00

17.3.Custos

17.3.1. Spread Total: 5% aa

17.3.2. Custo Básico: TJLP

17.4. Prazos (meses)

17.4.1.Carência: 18

17.4.2.Amortização: 66

17.4.3.Total: 84

17.5.Forma de Pagamento

17.5.1.Na carência: juros trimestrais

17.5.2.Na amortização: principal e juros mensais

18.Garantias

18.1.Reais:

- Hipoteca da sede da empresa – R\$ 2.180.000,00
- Hipoteca de imóveis particulares – R\$ 487.000,00
- Garantia evolutiva – R\$ 2.936.560,50
- FGPC – R\$ 1.520.000,00
- Relação Garantias/Financiamento – 3,75 : 1,00

18.2.Fidejussórias:

- Aval/Fiança dos sócios

19.Análise Jurídica

Pessoa jurídica de direito privado, constituída sob a forma de sociedade por quotas de responsabilidade limitada.

20. Parecer

Parecer desfavorável à operação.

5.3. Comparação entre os Procedimentos de Análise

Após proceder as análises de investimento através do uso de ferramentas econômico-financeiras, e incluir, complementarmente, item relativo ao resumo da análise de aspectos referentes à competência empresarial, processados nos formulários modelados, definiu-se novo parecer, comparando-o ao parecer originariamente obtido. Confrontando os pareceres observa-se:

QUADRO 4 – COMPARAÇÃO DE ANÁLISES

Empresa	Parecer Original	Parecer Abordagem por Competências	Justificativa
X	Favorável	Favorável	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novos mercados - Contribuição ao cliente - Difícil imitação
Y	Favorável	Favorável	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso a novos mercados - Contribuição ao cliente - Difícil imitação
Z	Favorável	Desfavorável	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de mercado - Contribuição limitada - Fácil imitação

FONTE: AUTOR

5.4. Vantagens e Desvantagens Comparativas entre Abordagens

Relata-se no Quadro nº 2, através dos casos estudados as vantagens e desvantagens resultante da utilização adicional do item referente a análise dos aspectos de competências empresariais, considerando os elementos necessários para a operacionalização do modelo, e a produtividade obtida.

QUADRO 5 - VANTAGENS E DESVANTAGENS COMPARATIVAS

Fatores	Análise Econômica-Financeira	Abordagem Econômica-Financeira-Competências
Tempo para Processamento da Análise	Menor	Maior
Sistematização do Modelo	Similar	Similar
Recursos Materiais Necessários para Processamento da Análise	Similar	Similar
Vistoria Física	Sem metodização	Metodizada
Verificação de Aspectos Intangíveis	Menor	Maior
Precisão na Avaliação	Pequena	Não mensurada

FONTE: AUTOR

6. Conclusão

Para descrever as conclusões da pesquisa, utilizou-se de 3 (três) segmentos: conclusões sobre aspectos metodológicos, sobre a abordagem de análise, e sugestões de trabalhos futuros.

Mas para verificar-se a efetividade do estudo, deve-se resgatar, sucintamente, as intenções iniciais. Pretendia-se então, relacionar conceitos indicadores de níveis próprios às competências empresariais, observar a importância do conceito para o estabelecimento de estratégias, melhorar através de entrevistas o formulário construído para processamento das análises, e observar, através de simulações, a potencialidade do uso da análise de investimentos através da abordagem por competências.

6.1. Aspectos Metodológicos

Para profissionais habituados exclusivamente a atividades executivas, que normalmente envolvem a perseguição sistemática de metas de curto prazo, sem refletir no todo que envolve sua área de atuação, a participação em um programa de mestrado, como o Programa de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGEPS), inicialmente permite compreender as diferenças entre cursos de mestrado e especializações. Assim, mais do que estudar disciplinas, e desenvolver um trabalho científico, assimilar a forma acadêmica de pensar e agir, compreender a necessidade e utilidade da realização de estudos rumo a raiz dos problemas, e buscar a verificação dos diversos aspectos necessários para o desenvolvimento de pesquisas científicas, possibilitam potencializar a capacidade de realização profissional.

A pesquisa projetada, na qual constavam a construção de um modelo, a realização de entrevistas para coletar opiniões sobre processos de análise e sobre a abordagem específica, e a realização de simulações, foram totalmente cumpridas. A tentativa de buscar um meio para desenvolver o processo de análise de projetos de investimento, não poderia deixar de ouvir, sob pena de não corresponder a veracidade técnica e a necessidade dos usuários, mesmo que em número de entrevistas restritas, a academia e os profissionais de projetos.

Para não estabelecer-se só mais um modelo teórico, a simulação de análises foi essencial. Melhor seria a utilização da abordagem em análises efetivas, entretanto, o tempo disponibilizado para a realização da pesquisa extrapolaria o cronograma estabelecido.

De maneira específica, optou-se sempre pela triangulação de opiniões. Portanto, foram 3 (três) entrevistas com acadêmicos, 3 (três) entrevistas com analistas de projetos e 3 (três) simulações.

6.2. Abordagem de Análise

A pesquisa desenvolvida procurou utilizar novos aspectos teóricos de gestão da produção para o benefício de um processo amplamente utilizado no setor bancário, o qual demonstrou-se dever acompanhar, para cumprir seus objetivos básicos de uma correta análise de um projeto de investimento produtivo, as evoluções constantes dos sistemas operacionais. A abordagem proposta, inicia um trabalho prospectivo, ou seja, um passo inicial para a melhoria dos métodos de análise, mas sem a pretensão de ser um trabalho hermético. Como constatado em todas as entrevistas realizadas, as pesquisas para melhoria dos métodos de análise de projetos de investimentos têm reconhecida importância para os setores produtivos e financeiros. Certamente, inúmeras questões não receberam reflexão adequada, muitos aspectos devem ser verificados com maior profundidade. Ainda, outros enfoques da Teoria das Competências

Empresariais, e mesmo outras teorias podem ser aplicadas. Contudo, várias publicações de reconhecimento mundial, mas que permaneciam no mundo acadêmico brasileiro, tiveram seus conteúdos organizados e estruturados para permitir a tentativa da utilização prática. A preocupação e busca na identificação, de quesitos que propiciem com maior precisão a determinação de méritos em investimentos, e os consequentes benefícios da melhoria dos procedimentos de análise, mesmo diante de inúmeras carências da pesquisa, são fatores justificadores de quaisquer trabalhos do gênero.

6.3. Sugestões para Trabalhos Futuros

Vislumbra-se, então, a possibilidade da continuidade das pesquisas para melhoria do modelo inicial, como o processamento de novas entrevistas, aplicação do método junto a empresas de outros segmentos e portes, avaliação longitudinal dos projetos analisados e utilização de outros enfoques da Teoria das Competência, entre os quais pode-se citar a importância dos aspectos pessoais de competência, principalmente para empreendedores, e consequentemente para projetos caracterizados como de implantação. Portanto, muito esforço deverá ser realizado para a construção do conhecimento específico referente a constatação da adequabilidade, praticidade e utilidade da análise de competências para os processos de análises de investimentos.

Referências

- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias**. São Paulo: Campus, 2003.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, I.; McDONNEL, E.J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Manual de normas e instruções**. Brasília: 2003.
- BAND, W. A. **Competências Críticas: Dez Idéias para Revolucionar a Empresa**. São Paulo: Campus, 1997.
- BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. **Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation**. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.
- BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. **Designing, implementing and updating performance measurement systems**. International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.
- BRASIL, H. G. **Avaliação moderna de investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N. **Projeto de negócio**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CASAROTTO FILHO, N.; KOPITTKE, B.H. **Análise de investimentos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIESA, V.; MANZINI, R. **Competence-based diversification**. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 2, p. 209-217, 1997.

- CLEMENTE, A. et al. **Projetos empresariais e públicos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. **Fundamentos da administração da produção**. São Paulo: Bookman, p. 52, 1999.
- DAY, L. R. **Tomando Decisões Estratégicas**. Nova York. [S.I.].
- DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. Campinas: Papyrus, 2001.
- EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. **Strategic decision making**. Strategic Mngement Journal. vol. 13, p. 17-37, 1992.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil – Desafios Competitivos para a Indústria**. São Paulo: Campus, [S.I.].
- FLEURY, A., FLEURY M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, 2000, 1ª ed.
- GORMAN, P.; THOMAS, H. **The theory and practice of competence-based competition**. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 4, p. 615-620, 1997.
- GOUVÊA DA COSTA, S.; PLATTS, K.; FLEURY, A. **Seleção de tecnologias avançadas de manufatura: uma abordagem estratégica**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21, Salvador, 2001. Anais. CD-ROM.
- HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMILTON III, R.D.; ESKIN E.D.; MICHAELS, M.P. **Assessing competitors: the gap between Strategic Intent and Core Capability**. Long Range Planning, [S.I.]: vol. 31, n. 3, p. 406-417, 1998.
- HAYES, R.H.; PISANO, G.P. **Beyond world-class: the new manufacturing strategy**. Strategic Manufacturing: Competing through Superior Capabilities. [S.I.]: p. 315-331, 1994.

HAYES, R.H.; UPTON, D.M. **Operations-based strategy**. California Management Review. [S.I.]: vol. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic Management**. [S.I.]: John Wiley & Sons, 1997.

JAVIDAN, M. **Core competence: what does it mean in practice?** Long Range Planning. [S.I.]: vol. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

JURIE, J. D. **Building capacity – Organizational competence and critical theory**. Journal of Organizational Change Management. [S.I.]: vol. 13, n. 3, p. 264 –274, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard – measures that drive performance**. Harvard Business Review, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Putting the balanced scorecard to work**. Harvard Business Review. Boston: p. 134-147, 1993.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Using the balanced scorecard as a strategic management System**. Harvard Business Review. Boston: p. 75-85, 1996.

LEONG, G.K.; SNYDER, D.L.; WARD, P.T. (1990). **Research in the process and content of manufacturing strategy**. OMEGA. [S.I.]: vol. 18, n. 2, p. 109-122, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: E.P.U., 1988.

MANUAL DE NORMAS E INSTRUÇÕES. Banco Central do Brasil. 2003.

MANUAL DE PROGRAMAS E NORMAS. Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. 2003.

MARINO, K. E. **Developing consensus on firm competencies and capabilities**. Academy of Management Executive, Nova York: vol. 10, n. 3, p. 40 – 51, 1996.

MASLEN, R.; PLATTS, K.W. **Manufacturing vision and competitiveness**. Integrated Manufacturing Systems. [S.I.]: p. 313-322, 1997.

MATHEUS, L. F. **Fatores a serem considerados na estruturação do controle de projetos de investimento – uma abordagem da utilização do balanced scorecard**. São Carlos. 19 p. Trabalho Acadêmico. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.

MILLS, J.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Recognizing & evaluating strategic competencies: second generation methods**. In: Portland International Conference on Management of Engineering and Technology, 1999. Workshop WS-7.

MILLS, J.; PLATTS, K. **Applying resource-based theory – methods, outcomes and utility for managers**. International Journal of Operations & Production Management. Cambridge. [S.I.]: vol. 23, n. 2, p.148-166, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K. **Resource-based strategising: the analysis of a service strength**. [S.I.]: 2001.

MINTZBERG, H. **Patterns in strategy formation**. Management Science. [S.I.]: vol. 24, n. 9, p. 934-948, 1976.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. VIII, 2001.

MUSCAT, A; FLEURY, A . **Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira**. Revista Indicadores da Qualidade e da Produtividade, p. 83-107, 1993.

NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what**

next? International Journal of Operations & Production Management. Cambridge: vol. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. **Performance measurement system design.** International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol. 15, n. 4, p. 80-116, 1995.

PETTS, N. **Building growth on core competences – a practical approach.** Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 4, p. 551-561, 1997.

PLATTS, K.W. **A process approach to researching manufacturing strategy.** International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol 13, n. 8, p. 4-17, 1993.

PLATTS, K.W. **Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation.** Computer Integrated Manufacturing Systems. [S.I.]: p. 93-99, 1994.

PLATTS, K.W.; GREGORY, M.J. **Manufacturing audit in the process of strategy formulation.** International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol. 10, n. 9, p. 5-26, 1990.

POST, H.A. **Building a strategy on competences.** Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 5, p. 733-740, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation.** Harvard Business Review, Boston, p. 79-91, 1990.

PURCELL, K.J.; GREGORY, M.J. **Linking competence management and strategic planning in manufacturing organisations: na empirical investigation.** ISMS. Cambridge: p. 248-253, 1998.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalism.** [S.I.]: R. D. Irwin, 1980.

QUINN, J.B. **Managing strategies incrementally**. The International Journal of Management Science. [S.I.]: p. 800-807, 1982.

RIGBY, D.K. **Managing the management tools**. [S.I.]: ERM. p. 88-92, 1995.

RUMELT, R. R. **Avaliando a estratégia dos negócios**. Strategic Management and Business Policy. Nova York, 1980.

SAAD, G.H. **Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis**. Industrial Management & Data Systems. [S.I.]: p. 390-399, 2001.

SALLES, J.A.A. **Gestão estratégica da manufatura**. São Paulo, 1998. 246 p. Tese. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

SANCHEZ, R. **Strategic management at the point of inflection: systems, complexity and competence theory**. Long Range Planning. [S.I.], p. 939-946, 1997.

SANCHEZ, R. **Strategic management at the point of inflection: systems, complexity and competence theory**. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 6, p. 939-946, 1997.

SEBRAE. **Iniciação Empresarial**. Curitiba, p. 10. 1995.

SHARFMAN, M.P.; DEAN JR, J.W. **Flexibility in strategic decision making: informtional and ideological perspectives**. Journal of Management Studies. [S.I.]: p. 191-217, 1997.

SILVA, J.P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SKINNER, W. **Manufacturing – missing link in corporate strategy**. Harvard Business Review. [S.I.]: p. 136-145, 1969.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SMALL, M.H.; YASIN, M.M. **Developing a framework for the effective**

planning and implementation of advanced manufacturing technology. International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol. 17, n. 5, p. 468-489, 1997.

SMITH, A; WHITTAKER, J.; CLARK, J.L.; BOOCOOCK, G. **Competence based management development provision to SMEs and the providers' perspective.** The Journal of Management Development. [S.I.]: vol. 18, n. 6, p. 557-572, 1999.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. **Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy.** Harvard Business Review. Boston: p. 57-69, 1988.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change.** [S.I.]: John Wiley, 1997.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research – case research in operations mangement.** International Journal of Operations & Production Management. [S.I.], v. 22, p. 1995-219, 2002.

WHEELWRIGHT, S.C.; HAYES, R.H. **Competing through manufacturing.** Harvard Business Review. [S.I.]: p. 99-109, 1985.

WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos – planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas, 1985.

YEPES, J.A.L.; GARRE, M.F.M. **El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa.** ESIC Market. Murcia: n. 102, p. 77-93, 1999.

YEPES, J.A.L.; GARRE, M.F.M. **Gestion de los recursos y capacidades de la empresa: la clave de la ventaja competitiva sostenible.** Información Comercial Española. Murcia: n. 777, p. 139-151, 1999.

YIN, R.K. **Estudo de caso.** São Paulo: Bookman, 1994.

ANEXO

Protocolo para Estudo de Caso

1. Objetivo

Apresentar os procedimentos e modos de utilização da teoria revisada referente a “competências empresariais”, vinculando-a ao instrumento de coleta de dados e ao modelo de análise dos elementos coletados, com a finalidade de constituir um sistema de análise de projetos de investimento, que contemple a dimensão “competência”.

2. Questões do Estudo de Caso

Como poderá(ão) ser verificada(s) a(s) competência(s) de uma empresa? Quais os itens relevantes para determinar a competência de uma empresa? Como pode ser feita a mensuração dos aspectos que determinam a competência organizacional? Somente a mensuração da competência poderá ser um processo conclusivo de análise de crédito? Há um modelo para sistematizar esta análise? Este modelo poderá ser utilizado na prática? Este modelo poderá ser generalizado para qualquer segmento empresarial?

3. Revisão Bibliográfica

QUADRO 3 – ARTIGOS E LIVROS PARA ÁREA DE ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÃO
 continua

<p>Área de Contribuição: Estratégia e Organização</p>
<p>Conceitos-chave: Estratégia, Formulação e Conteúdo da Estratégia</p>
<p>ANSOFF, I. A nova estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1990.</p> <p>ANSOFF, I.; McDONNEL, E.J. Implantando a administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.</p> <p>BOLWIJN, P.T.; KUMPE, T. Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 23, n. 4, p. 44-57, 1990.</p> <p>EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. Strategic decision making. Strategic Mngement Journal. vol. 13, p. 17-37, 1992.</p> <p>HAYES, R.H.; PISANO, G.P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. Strategic Manufacturing: Competing through Superior Capabilities. [S.I.]: p. 315-331, 1994.</p> <p>LEONG, G.K.; SNYDER, D.L.; WARD, P.T. (1990). Research in the process and content of manufacturing strategy. OMEGA. [S.I.]: vol. 18, n. 2, p. 109-122, 1999.</p> <p>MASLEN, R.; PLATTS, K.W. Manufacturing vision and competitiveness. Integrated Manufacturing Systems. [S.I.]: p. 313-322, 1997.</p> <p>MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. Management Science. [S.I.]: vol. 24, n. 9, p. 934-948, 1976.</p> <p>MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. Porto Alegre: Bookman, p. VIII, 2001.</p>

PLATTS, K.W. A process approach to researching manufacturing strategy. *International Journal of Operations & Production Management*. [S.I.]: vol 13, n. 8, p. 4-17, 1993.

PLATTS, K.W.; GREGORY, M.J. Manufacturing audit in the process of strategy formulation. *International Journal of Operations & Production Management*. [S.I.]: vol. 10, n. 9, p. 5-26, 1990.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. [S.I.]: R. D. Irwin, 1980.

QUINN, J.B. Managing strategies incrementally. *The International Journal of Management Science*. [S.I.]: p. 800-807, 1982.

RIGBY, D.K. Managing the management tools. [S.I.]: ERM. p. 88-92, 1995.

RUMELT, R. R. *Avaliando a estratégia dos negócios*. *Strategic Management and Business Policy*. Nova York: 1980.

SAAD, G.H. Strategic performance evaluation: descriptive and prescriptive analysis. *Industrial Management & Data Systems*. [S.I.]: p. 390-399, 2001.

SALLES, J.A.A. *Gestão estratégica da manufatura*. São Paulo, 1998. 246 p. Tese. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas.

Área de Contribuição: Estratégia e Organização

Conceitos-chave: Estratégia, Formulação e Conteúdo da Estratégia

SHARFMAN, M.P.; DEAN JR, J.W. Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*. [S.I.]: p. 191-217, 1997.

SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. [S.I.]: p. 136-145, 1969.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. [S.I.]: John Wiley, 1997.

WHEELWRIGHT, S.C.; HAYES, R.H. *Competing through manufacturing*. *Harvard Business Review*. [S.I.]: p. 99-109, 1985.

FONTE: AUTOR

QUADRO 4 – ARTIGOS E LIVROS PARA A ÁREA DE RECURSOS E COMPETÊNCIAS
continua

<p>Área de Contribuição: Recursos e Competências</p>
<p>Conceitos-chave: Recursos, Competência, Construção de Competências</p>
<p>BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. <i>International Journal of Operations & Production Management</i>. [S.I.]: vol. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.</p> <p>CHIESA, V.; MANZINI, R. Competence-based diversification. <i>Long Range Planning</i>. [S.I.]: vol. 30, n. 2, p. 209-217, 1997.</p> <p>FLEURY, A., FLEURY M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: 2000.</p> <p>GORMAN, P.; THOMAS, H. The theory and practice of competence-based competition. <i>Long Range Planning</i>. [S.I.]: vol. 30, n. 4, p. 615-620, 1997.</p> <p>HAMEL G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.</p> <p>HAMILTON III, R.D.; ESKIN E.D.; MICHAELS, M.P. Assessing competitors: the gap between Strategic Intent and Core Capability. <i>Long Range Planning</i>, [S.I.]: vol. 31, n. 3, p. 406-417, 1998.</p> <p>HAYES, R.H.; UPTON, D.M. Operations-based strategy. <i>California Management Review</i>. [S.I.]: vol. 40, n. 4, p. 8-25, 1998.</p> <p>HEENE, A.; SANCHEZ, R. Competence-based strategic Management. [S.I.]: John Wiley & Sons, 1997.</p> <p>JAVIDAN, M. Core competence: what does it mean in practice? <i>Long Range</i></p>

Planning. [S.I.]: vol. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

MILLS, J.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Recognizing & evaluating strategic competencies: second generation methods. In: Portland International Conference on Management of Engineering and Tecnology, 1999. Workshop WS-7.

MILLS, J.; PLATTS, K. Applying resource-based theory – methods, outcomes and utility for managers. International Journal of Operations & Production Management. Cambridge. [S.I.]: vol. 23, n. 2, p.148-166, 2003.

MILLS, J.; PLATTS, K. Resource-based strategising: the analysis of a service strength. [S.I.]: 2001.

PETTS, N. Building growth on core competences – a pratical approach. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 4, p. 551-561, 1997.

PLATTS, K.W. Characteristics of methodologies for manufacturing strategy formulation. Computer Integrated Manufacturing Systems. [S.I.]: p. 93-99, 1994.

POST, H.A. Building a strategy on competences. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 5, p. 733-740, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review. Boston: p. 79-91, 1990.

PURCELL, K.J.; GREGORY, M.J. Linking competence management and strategic planning in manufacturing organisations: na empirical investigation. ISMS. Cambridge: p. 248-253, 1998.

conclusão

Área de Contribuição: Recursos e Competências

Conceitos-chave: Recursos, Competências, Construção de Competências

SANCHEZ, R. Strategic management at the point of inflection: systems, complexity and competence theory. Long Range Planning. [S.I.]: p. 939-946, 1997.

SANCHEZ, R. Strategic management at the point of inflection: systems, complexity and competence theory. Long Range Planning. [S.I.]: vol. 30, n. 6, p. 939-946, 1997.

SMALL, M.H.; YASIN, M.M. Developing a framework for the effective planning and implementation of advanced manufacturing technology. International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol. 17, n. 5, p. 468-489, 1997.

SMITH, A; WHITTAKER, J.; CLARK, J.L.; BOOCOOCK, G. Competence based management development provision to SMEs and the providers' perspective. The Journal of Management Development. [S.I.]: vol. 18, n. 6, p. 557-572, 1999.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. Harvard Business Review. Boston: p. 57-69, 1988.

YEPES, J.A.L.; GARRE, M.F.M. El desarrollo de la dotación de recursos y capacidades de la empresa. ESIC Market. Murcia: n. 102, p. 77-93, 1999.

YEPES, J.A.L.; GARRE, M.F.M. Gestion de los recursos y capacidades de la empresa: la clave de la ventaja competitiva sostenible. Información Comercial Española. Murcia: n. 777, p. 139-151, 1999.

FONTE: AUTOR

QUADRO 5 – ARTIGOS E LIVROS PARA ÁREA DE AVALIAÇÃO E MENSURAÇÃO

<p>Área de Contribuição: Avaliação e Mensuração da Produção</p>
<p>Conceitos-chave: operações, mensuração, desempenho</p>
<p>DAVIS, M.M.; AQUILANO, N.J.; CHASE, R.B. Fundamentos da administração da produção. São Paulo: Bookman, p. 52, 1999.</p> <p>GOUVÊA DA COSTA, S.; PLATTS, K.; FLEURY, A. Seleção de tecnologias avançadas de manufatura: uma abordagem estratégica. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 21, Salvador, 2001. Anais. CD-ROM.</p> <p>KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review. Boston: p. 134-147, 1993.</p> <p>KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review. Boston: vol. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.</p> <p>KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Using the balanced scorecard as a strategic management System. Harvard Business Review. Boston: p. 75-85, 1996.</p> <p>MUSCAT, A; FLEURY, A . Indicadores de qualidade e produtividade na indústria brasileira. Revista Indicadores da Qualidade e da Produtividade, p. 83-107, 1993.</p> <p>NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? International Journal of Operations & Production Management. Cambridge: vol. 19, n. 2, p. 205-228, 1999.</p> <p>NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design. International Journal of Operations & Production Management. [S.I.]: vol. 15, n. 4, p.</p>

80-116, 1995.

SLACK, N. et al. Administração da produção. São Paulo: Atlas, 1997.

FONTE: AUTOR

QUADRO 6 – ARTIGOS E LIVROS PARA A ÁREA DE PROJETOS E INVESTIMENTOS

<p>Área de Contribuição: Projetos e Investimentos</p>
<p>Conceitos-chave: Projeto de Investimento, Análise de Projetos, Viabilidade</p>
<p>BRASIL, H. G. Avaliação moderna de investimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.</p> <p>CASAROTTO FILHO, N. Projeto de negócio. São Paulo: Atlas, 2002.</p> <p>CASAROTTO FILHO, N.; KUPTEE, R. Análise de investimento. 9. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.</p> <p>CLEMENTE, A. et al. Projetos empresariais e públicos. São Paulo: Atlas, 1998.</p> <p>MATHEUS, L. F. Fatores a serem considerados na estruturação do controle de projetos de investimento – uma abordagem da utilização do balanced scorecard. São Carlos. 19 p. Trabalho Acadêmico. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo.</p> <p>SILVA, J.P. Gestão e análise de risco de crédito. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.</p> <p>WOILER, S.; MATHIAS, W. F. Projetos – planejamento, elaboração e análise. São Paulo: Atlas, 1985.</p>

FONTE: AUTOR

4. Procedimentos de Campo

4.1. Coleta de Informações para Refinamento do Modelo de Análise Elaborado

4.1.1. Método: Entrevistas

4.1.1.1. Considerações Gerais

Entre as técnicas de coletas de dados a técnica da entrevista é considerada uma das principais. Segundo ALVES (2003, p. 63):

... a interação que se estabelece entre o entrevistado e o entrevistador permite colher uma gama de informações, aprofundar os dados fornecidos, e realizar correções, aprofundar os dados fornecidos, e realizar correções sobre dados levantados, ouvindo direta e imediatamente da fonte informante.

Verifica-se como evidências do uso de entrevistas para coleta de dados: Pontos fortes: podem ser direcionadas (enfocam diretamente o tópico do estudo de caso); e são perceptivas (fornecem inferências causais percebidas).

Pontos fracos: visão tendenciosa devido a questões mal elaboradas; respostas tendenciosas; ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; e flexibilidade (o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir) YIN (1994, p. 108).

4.1.1.2. Características dos Analistas de Projetos a serem Consultados

Tipo de empresa com vínculo laboral: bancária

Tempo de Atuação na Atividade: superior a 10 (dez) anos

Aspectos Comuns:

- Atuação com empresas de segmentos diversos;
- Atuação com empresas de portes diversos;

Justificativa para Parâmetros de Escolha:

- Necessidade de profissionais que conheçam sistemas de concessão de crédito;

- Necessidade da vivência prática no procedimento de análise de diversos segmentos e de diferentes portes empresariais;

4.1.1.3. Características dos Acadêmicos a serem Consultados

Tipo de empresa com vínculo laboral: universidades

Tempo de Atuação na Atividade: superior a 10 (dez) anos

Aspectos Comuns:

- Conhecimento de teorias de gestão empresarial;
- Atuação pesquisas relacionadas a gestão empresarial;

Justificativa para Parâmetros de Escolha:

- Necessidade de profissionais com conhecimento do processamento de pesquisas acadêmicas;
- Necessidade da vinculação da teoria à prática empresarial;

4.2. Introdução ao Tema da Pesquisa

Ao aprofundar estudos em estratégia e desempenho de sistemas de operações, constata-se que o aspecto de realização de investimentos está fortemente unido aos resultados futuros da empresa, a sua sobrevivência e crescimento. Tradicionalmente, as empresas têm visto investimentos em novas facilidades, tecnologias e, pesquisa e desenvolvimento como um primeiro modo de alcançar suas capacidades de manufatura existentes. Mas, de acordo com a nova abordagem [com ênfase na integração da estratégia de manufatura com as competências essenciais e a capacidade de aprendizado da organização] para a estratégia de manufatura, os gerentes devem pensar sobre investimentos mais em termos de suas capacidades para construir novas capacidade (HAYES e PISANO, 1994, p. 317). Portanto, neste artigo procura-se investigar pontos de apoio para a proposição de um novo método para análise de projetos de investimentos, portanto, inicia-se o texto com a apresentação de definições e considerações básicas para homogeneizar a linguagem e conhecimentos do assunto, possibilitando facilitar a compreensão da proposta de pesquisa. Assim, considera-se “Projeto de Investimento” como o conjunto de informações internas e/ou externas à empresa, coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se (e, eventualmente, implantar-se) uma decisão de investimento (WOILER e MATHIAS, 1985, p. 27).

Fatores relacionados a eficiência e efetividade das operações das empresas normalmente são relegados a um plano secundário do processo:

“Praticamente todas as empresas baseiam os objetivos de seus negócios na satisfação da necessidade do seu cliente. Esta é uma abordagem apropriada para alinhar produtos, serviços e objetivos com mercados existentes. Ela satisfaz as Oportunidades e Ameaças, metade da análise SWOT. A estratégia baseada em recursos e competências providencia uma idéia real das Forças e Fraquezas da sua empresa, um aspecto negligenciado por muitas empresas (MILLS, 2002).

Internamente às instituições financeiras, o insucesso na concessão de financiamentos tem uma justificativa corrente na dificuldades de análises conjunturais e estruturais referentes a economia local e mundial. Portanto, maus resultados, como inadimplência de clientes ou má aplicação de recursos, são atribuídos principalmente a falhas “externas” ao processamento da verificação de crédito, e raramente ao método de análise de projetos. As conseqüências advindas de uma concessão indevida de recursos monetários incidem sobre a empresa financiadora – através da perda destes recursos, bem como sobre a empresa tomadora de recursos – que muita vezes acaba perdendo as garantias disponibilizadas. Mas o problema expande-se, pois em virtude do maior risco, definido como “probabilidade de perda” (CNBV, 1998, p. 278) aumentam-se as taxas de juros, como pode ser verificado em levantamento realizado pelo Banco Central/Focus, Agenda Perdida e Anefac (quadro 7), que decompõe a taxa de juros de bancos, financeiras e crediários em:

QUADRO 7 – COMPONENTES DAS TAXAS DE JUROS BANCÁRIOS

DECOMPOSIÇÃO DE TAXAS DE JUROS	PERCENTUAIS
Inadimplência	15,8 %
Despesas administrativas	19,2 %
Impostos indiretos	8,2 %
Impostos diretos	21,1 %
Margem de lucro	35,7 %

FONTE: REVISTA VEJA, 2003

Também devido a insegurança nas possibilidades de retorno do empréstimo, reduz-se o volume de recursos monetários disponibilizados, como indicado em pesquisa realizada pelo SEBRAE, a escassez de recursos financeiros (com 21,9%) e elevados encargos financeiros (com 3,0%) aparecem respectivamente como 1º (primeiro) e 9º (nono) motivos para fechamento de empresas (SEBRAE, 1995, p.).

Diante dos inúmeros problemas causados por análises inconsistentes e pouco qualificadas, vislumbra-se a possibilidade de elaborar-se um novo modelo para análise de investimentos de longo prazo através do estudo e aplicação da teoria das competências empresarias (figura 3). A obtenção e aplicação de recursos estaria vinculada a verificação e identificação de recursos estratégicos e competências que deveriam ser o foco para elaboração e implementação de estratégias, que conduzissem os investimentos projetados para manutenção, ampliação e construção de competências essenciais à corporação.

Este trabalho busca situar o conceito de competência junto ao processo de formação e conteúdo da estratégia, posteriormente verificar a consistência entre o conteúdo da estratégia, os investimentos a realizar e as competências a construir. Com este objetivo, relacionam-se seqüencialmente as teorias desenvolvidas por diversos autores para a identificação e classificação de recursos e competências. A proposta, finalmente, formalizará um primeiro modelo para avaliação prática destas competências através da idealização de um “formulário de análises de investimento piloto”.

O modelo de análise proposto, procura alinhar o mercado, as competências, a estratégia e o investimento, de maneira que a coerência entre estes aspectos possibilite a concessão de financiamento bancário à empresa solicitante. Reconhece-se que a maioria das instituições não desenvolve apropriadamente estratégias, nem mesmo sistematiza uma verificação adequada para investimentos pretendidos. Os bancos repassadores de recursos de longo prazo, normalmente “induzem” ou “indicam” roteiros padronizados para coleta de informações que geram um “relatório de análise” do empreendimento. Portanto, o mesmo sistema poderá ser inicialmente adotado, ou seja, estabelecer a necessidade de apresentação de uma estratégia empresarial junto a documentação obrigatória exigida dos clientes potenciais (documentos cadastrais, garantias, e outros).

Assim, as atividades necessárias para efetuar a análise seriam:

- 1º) Verificação do mercado;
- 2º) Identificação de recursos estratégicos e competências:
 - a) para o processo de formulação de estratégias;
 - b) referente ao conteúdo da estratégia;
 - c) relativa a gestão da produção;
- 3º) Identificação de recursos adquiridos e competências a construir através dos investimentos a serem financiados:
 - a) para manter ou aumentar a competitividade;
 - b) para incentivar o aprendizado organizacional;
- 4º) Coerência do investimento projetado com a identificação das competências a construir;
- 5º) Parecer final: viabilidade ou inviabilidade do investimento.

Portanto, para a continuidade do desenvolvimento da metodologia, deve ser buscado na literatura, modos de avaliação da existência de:

- 1º) Recursos estratégicos;
- 2º) Competência empresarial para o processo de formulação da estratégia;
- 3º) Vinculação entre o conteúdo da estratégia e as competências empresariais existentes;
- 4º) Vinculação entre os investimentos projetados e as competências empresariais a construir.

4.3. Modelo de Análise de Projetos de Investimento Experimental

1. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

1.1. Setor;

1.2. Segmento;

1.3. Localização;

1.4. Área de Atuação.

2. ANÁLISE CADASTRAL E JURÍDICA

3. GARANTIAS OFERECIDAS (VALOR FINANCIÁVEL 70% DO VALOR DA GARANTIA)

3. CARACTERÍSTICAS DO INVESTIMENTO

3.3. Valor;

3.4. Finalidade.

5. HISTÓRICO DA EMPRESA

4. ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

4.3. Responsável pelo processo;

4.4. Participantes do processo;

4.5. Organização do processo

4.5.1. Modelo para formulação de estratégia;

4.5.2. Cronograma de atividades;

4.6. Partes da organização analisadas;

4.7. Fontes de dados utilizadas.

5. RECONHECENDO E AVALIANDO RECURSOS EXISTENTES

5.3.O recurso é valioso? RECURSO:

Qual é o efeito sobre os custos organizacionais e vendas?	Alto impacto negativo 1	2	Nenhum impacto 3	4	Alto impacto positivo 5	Não Conhecido
Qual é o efeito sobre as habilidades organizacionais para diminuir ameaças ou capitalizar oportunidades	1	2	3	4	5	
Os competidores já tem o recurso	Todos têm o recurso 1	A maioria tem 2	3	Alguns tem 4	Nenhum tem 5	
Que nível de desempenho ele oferece comparado aos competidores	Bem abaixo da média da indústria 1	Abaixo da média da indústria 2	Média para a indústria 3	Em nível com os melhores 4	A melhor média 5	

5.4.O recurso é sustentável?

Podem os competidores reconhecê-lo	Facilmente 1	2	Nenhum impacto 3	4	É invisível 5	Não Conhecido
Quanto tempo leva para imitá-lo	Menos de um mês 1	2	3	4	Mais de cinco anos 5	
Quanto custará a imitação	Menos de 1% das vendas 1	2	3	4	Mais de 5% das vendas 5	

Sem investimentos de tempo ou dinheiro quão rápido seu valor declinará	Mais de 50% por ano 1	2	3	4	Menos de 10% por ano 5
Pode esta vantagem ser substituída	Em uma extensão significativa 1	2	Parcialmente 3	4	Não de todo 5

5.5.O recurso é versátil?

Quão fortemente é vinculado a outros recursos?	Fortemente vinculado 1	2	3	4	Mantem-se sozinho 5	Não Conhecido
Quão bem o recurso é compreendido?	Não 1	2	3	4	5	Completamente
Ele pode ser usado em outras partes da empresa?	Não 1	2	3	4	5	Amplamente usado
Pode ser usado em outros mercados?	Não 1	2	3	4	5	Amplamente usado

Pontuação Total do Recurso:

Observações:

13. Escala de valorização de recursos: 4 a 20 pontos
14. Escala de sustentabilidade de recursos: 5 a 25 pontos
15. Escala de versatilidade de recursos: 4 a 20 pontos
16. Pontuação total por recurso: 13 a 52 pontos

6. IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS EXISTENTES

COMPETÊNCIA: _____				
RECURSOS UTILIZADOS: _____				
SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DOS RECURSOS EXISTENTES: _____				
ASPECTOS ANALISADOS	NÍVEL INICIAL			
	Necessário	Em Desenvolvim.	Desenvolvido	Essencial
Aprendizado coletivo/troca de informações				
Possibilidades de imitação				
Vantagens oferecidas aos clientes				
Complementação de outras capacidades				
Desenvolvimento de novos produtos/processos				

Observações: ESPECIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

Discriminação	Competência Necessária	Competência em Desenvolvimento	Competência Desenvolvida	Competência Essencial
Aprendizado Coletivo / Troca de Informações	Não há envolvimento e comprometimento funcional. Comunicação hierarquizada	Identificação pelo corpo funcional dos objetivos gerais da organização. Disponibilização de meios de comunicação	Participação insipiente do corpo funcional nas operações e processos. Nível inicial de comunicação horizontal	Alto nível de envolvimento e comprometimento dos funcionários. Possibilidade efetiva de comunicação entre setores e níveis organizacionais
Possibilidades de Imitação	Operações / Processos adquiridos no mercado. Dependência de terceiros para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação. Dependência de terceiros flexibilizada para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação ou desenvolvidos internamente, com limitada participação externa para modernização e manutenção	Operações / Processos desenvolvidos necessariamente com participação interna

Vantagens Oferecidas aos Clientes	Não percebida	Produto / Serviço comparável	Produto / Serviço com referência específica de vantagem	Produto / Serviço com referências de vantagens
Complementação de outras Capacidades	Operações / Processos para linha de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento e diversificação de produtos	Operações / Processos para melhoramento, diversificação e criação de novos produtos
Desenvolvimento de Novos Processos / Produtos	Processos / Produtos permitindo funcionamento normal	Processos / Produtos próprios para manutenção de mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação no mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação e entrada em novos mercados

7. ANÁLISE DO CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA

7.3. Análise de Oportunidades e Ameaças;

7.4. Análise de Aspectos Fortes e Fracos da Empresa;

7.5. Análise de Áreas de Decisão

7.5.1. Estrutura

7.5.1.1. Capacidade:

7.5.1.2. Facilidades:

7.5.1.3. Tecnologia:

7.5.1.4. Integração Vertical:

7.5.2. Infraestrutura

7.5.2.1. Controle e planejamento da produção:

7.5.2.2. Qualidade:

7.5.2.3. Organização:

7.5.2.4. Força de trabalho:

7.5.2.5. Desenvolvimento de novos produtos:

7.5.2.6. Sistema de mensuração de desempenho:

7.6. Prioridades Competitivas:

__ qualidade

__ desempenho de entrega

__ custo

__ flexibilidade

__ inovatividade

8. PROJEÇÃO DOS RECURSOS A SEREM ADQUIRIDOS

8.3.O recurso é valioso? RECURSO:

Qual é o efeito sobre os custos organizacionais e vendas?	Alto impacto negativo 1	2	Nenhum impacto 3	4	Alto impacto positivo 5	Não Conhecido
Qual é o efeito sobre as habilidades organizacionais para diminuir ameaças ou capitalizar oportunidades	1	2	3	4	5	
Os competidores já tem o recurso	Todos têm o recurso 1	A maioria tem 2	3	Alguns tem 4	Nenhum tem 5	
Que nível de desempenho ele oferece comparado aos competidores	Bem abaixo da média da indústria 1	Abaixo da média da indústria 2	Média para a indústria 3	Em nível com os melhores 4	A melhor média 5	

8.4.O recurso é sustentável?

Podem os competidores reconhecê-lo	Facilmente 1	2	Nenhum impacto 3	4	É invisível 5	Não Conhecido
Quanto tempo leva para imitá-lo	Menos de um mês 1	2	3	4	Mais de cinco anos 5	
Quanto custará a imitação	Menos de 1% das vendas 1	2	3	4	Mais de 5% das vendas 5	

Sem investimentos de tempo ou dinheiro quão rápido seu valor declinará	Mais de 50% por ano 1	2	3	4	Menos de 10% por ano 5
Pode esta vantagem ser substituída	Em extensão significativa 1	2	Parcialmente 3	4	Não de todo 5

8.5.O recurso é versátil?

Quão fortemente é vinculado a outros recursos?	Fortemente vinculado 1	2	3	4	Mantem-se sozinho 5	Não Conhecido
Quão bem o recurso é compreendido?	Não 1	2	3	4	Completamente 5	
Ele pode ser usado em outras partes da empresa?	Não 1	2	3	4	Amplamente usado 5	
Pode ser usado em outros mercados?	Não 1	2	3	4	Amplamente usado 5	

Pontuação Total do Recurso Adquirido:

Observações:

17. Escala de valorização de recursos: 4 a 20 pontos
18. Escala de sustentabilidade de recursos: 5 a 25 pontos
19. Escala de versatilidade de recursos: 4 a 20 pontos
20. Pontuação total por recurso: 13 a 52 pontos

9. PROJEÇÃO DE COMPETÊNCIAS CONSTRUÍDAS

COMPETÊNCIA: _____				
RECURSOS: _____				
SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DOS RECURSOS A SEREM ADQUIRIDOS: _____				
ASPECTOS ANALISADOS	NÍVEL FINAL			
	Necessário	Em Desenvolvim.	Desenvolvido	Essencial
Aprendizado coletivo/troca de informações				
Possibilidades de imitação				
Vantagens oferecidas aos clientes				
Complementação de outras capacidades				
Desenvolvimento de novos produtos/processos				

Observações: ESPECIFICAÇÃO DE NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

Discriminação	Competência Necessária	Competência em Desenvolvimento	Competência Desenvolvida	Competência Essencial
Aprendizado Coletivo / Troca de Informações	Não há envolvimento e comprometimento funcional. Comunicação hierarquizada	Identificação pelo corpo funcional dos objetivos gerais da organização. Disponibilização de meios de comunicação	Participação insipiente do corpo funcional nas operações e processos. Nível inicial de comunicação horizontal	Alto nível de envolvimento e comprometimento dos funcionários. Possibilidade efetiva de comunicação entre setores e níveis organizacionais
Possibilidades de Imitação	Operações / Processos adquiridos no mercado. Dependência de terceiros para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação. Dependência de terceiros flexibilizada para modernização e manutenção	Operações / Processos adquiridos no mercado ou obtidos em acordos de cooperação ou desenvolvidos internamente, com limitada participação externa para modernização e manutenção	Operações / Processos desenvolvidos necessariamente com participação interna

Vantagens Oferecidas aos Clientes	Não percebida	Produto / Serviço comparável	Produto / Serviço com referência específica de vantagem	Produto / Serviço com referências de vantagens
Complementação de outras Capacidades	Operações / Processos para linha de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento de produtos tradicionais	Operações / Processos para melhoramento e diversificação de produtos	Operações / Processos para melhoramento, diversificação e criação de novos produtos
Desenvolvimento de Novos Processos / Produtos	Processos / Produtos permitindo funcionamento normal	Processos / Produtos próprios para manutenção de mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação no mercado	Processos / Produtos que possibilitem diversificação e entrada em novos mercados

10. VERIFICAÇÃO DO MÉRITO DO INVESTIMENTO

NÍVEL INICIAL	NÍVEL FINAL	NÚMERO DE AUMENTOS VERIFICADOS	REFERÊNCIA (Nº MÍN. DE AUM.)
NECESSÁRIO	EM DESENVOLVIMENTO		3
EM DESENVOLVIMENTO	DESENVOLVIDO		2
DESENVOLVIDO	ESSENCIAL		1

11. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS

12. ELABORAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA SIMPLIFICADO (DETERMINAÇÃO DA CAPACIDADE DE PAGAMENTO)

Discriminação	Período 0	Período 1	...	Período N
Investimentos				
Imóveis				
Instalações físicas				
Máquinas e equipamentos				
Móveis e utensílios				
Veículos				
Logiciais				
Capital de giro				
Fontes de Financiamento				
Recursos próprios				
Recursos de terceiros				
Entradas de Caixa				
Vendas à vista				
Vendas à prazo				
Receitas não operacionais				
Valor residual do ativo fixo				
Valor residual do capital de giro				
Saídas de Caixa				
Amortização de financiamentos				
Despesas financeiras				
Aluguéis				
Leasing				
Matéria-prima				
Materiais auxiliares				
Materiais de higiene e de limpeza				
Utilidades				
Manutenção e reforma				
Mão-de-obra do setor produtivo				
Outros custos de produção				
Honorários da diretoria				
Salários do setor administrativo				
Salários e comissões da área comercial				
Publicidade e propaganda				
Assistência ao cliente				
Outros custos de comercialização				
Impostos e taxas				
Saldo de Caixa				

13. Indicadores

13.3. Taxa Interna de Retorno

13.4. Valor Presente Líquido

13.5. Período de Recuperação do Investimento

GLOSSÁRIO DO MODELO DE ANÁLISE

1. Recursos

- 1.1. Definição: bens possuídos por empresas (MILLS, BOURNE e RICHARDS, 1999, p.7)
- 1.2. Recursos tangíveis: equipamentos, patentes, estoques, terrenos – qualquer coisa que possa ser valorada (MILLS, BOURNE e RICHARDS, 1999, p.8)
- 1.3. Recursos intangíveis: habilidades não registradas, experiência e conhecimento dos funcionários, consultores, fornecedores e distribuidores. Sistemas eficientes, banco de dados próprios, redes de contato pessoal e organizacional, marcas e reputação, cultura (MILLS, BOURNE e RICHARDS, 1999, p. 9)

2. Competência (Capacidade)

- 2.1. Definição: são atividades do negócio
 - combinando diversos recursos em novos produtos
 - influenciando fregueses e/ou legisladores (MILLS, BOURNE e RICHARDS, 1999, p. 9)
- 2.2. Conceito: habilidade de uma organização em sustentar a aplicação coordenada de recursos de modo que permita a organização alcançar suas metas (SANCHEZ e HEENE, 1997, p. 7)

3. Identificação de Competências

Testes – a competência:

- 3.1. Provê potencial de acesso a uma ampla variedade de mercados;
- 3.2. Proporciona produtos finais ofertando significativa contribuição aos clientes;
- 3.3. De difícil imitação pelos competidores (PRAHALAD e HAMEL, 1990, p.)

4. Construção de Competências

Conceito: Qualquer processo pelo qual uma empresa obtenha mudanças qualitativas nos seus estoques de bens e capacidades, incluindo novas habilidades para coordenar e aplicar novos ou antigos bens e aptidões, de modo a permitir que a organização atinja suas metas. (SANCHEZ e HEENE, 1997, p. 8)

1.1. Qualificação do Modelo de Análise Experimental

1. Dados da Entrevista

Data:

Hora de Início:

Hora de Término:

Local:

Material Utilizado:

2. Dados do Entrevistado

Nome:

Empresa:

Função:

Período de Atividade:

3. Questões Gerais

3.1. Conhece métodos de análise de projetos de investimento?

sim não

Métodos conhecidos

3.2. Considera os resultados das análises através de algum dos métodos absolutamente confiáveis?

sim não

Métodos considerados confiáveis

3.3. Considera viável a pesquisa de novos modelos ou aspectos qualificadores para métodos de análise de projetos de investimentos?

sim não

Indique falha nos procedimentos usualmente aplicáveis

3.4. Conhece a Teoria das Competências?

sim não

4. Questões Específicas

4.1. Considera o conjunto de questões utilizadas para análise do processo de formulação da estratégia:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões de questões adicionais:

4.2. Considera o modelo utilizado para reconhecer e avaliar recursos existentes:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

4.3. Considera o modelo para identificação de competências existentes:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

4.4. Considera o Modelo SWOT para análise do conteúdo da estratégia:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelo complementar a adotar:

Modelo substituto a adotar:

4.5. Considera as Áreas de Decisão analisadas:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões:

Áreas a analisar:

4.6. Considera o modelo utilizado para analisar recursos a serem adquiridos:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelo complementar a adotar:

Modelo substituto a adotar:

4.7. Considera o modelo utilizado para analisar projeções de competências à construir:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

4.8. Considera a verificação do mérito do investimento:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

4.9. A proposta considera a perspectiva de análise dos clientes:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos para análises dos clientes

4.10. A proposta considera a perspectiva da análise de inovações e aprendizado:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos para análise de inovações e aprendizado

4.11. A proposta considera a perspectiva da análise dos processos internos do negócio:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos internos ao negócio

4.12. A proposta considera a perspectiva da análise financeira:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos financeiros

4.13. Considera que o modelo proposto é praticável? (o processo de análise pode ser seguido?)

sim não

4.14. Considera a visita a empresa um aspecto importante para análise de projetos de investimento?

sim não

4.15. O modelo proposto, comparado aos demais métodos, otimiza a coleta de informações quando da realização de visitas a empresa solicitante

sim não

Sugestões:

Modo de otimizar visitas:

Síntese da Entrevista

Duração:

Aspectos positivos verificados no formulário da entrevista:

Aspectos negativos verificados no formulário da entrevista:

Aspectos positivos considerados na abordagem proposta:

Aspectos negativos considerados na abordagem proposta:

1.2. Advertências de Procedimento

1.2.1. Agendamento das visitas: 15 (quinze) dias de antecedência;

1.2.2. Duração da entrevista: tempo estimado 1 hora e 30 minutos;

1.2.3. Início da Entrevista:

- Apresentação do PPGEPS e objetivos da pesquisa;
- Homogeneização de conhecimentos e conceitos;
- Continuidade: respostas ao Formulário Padrão Estruturado;
- Conclusão da primeira etapa: coleta de dados;
 - Realização de aferição: confirmações da coleta de dados;

- Material Utilizado para Registro: Protocolo de Pesquisa e Formulário Padrão ;

- Primeira Análise de Dados: imediatamente após a entrevista;

- Aferição da coleta de dados junto ao entrevistado:
 - período do dia subsequente;
 - duração: 30 minutos;

2. Relatório da Entrevista:

2.1. Itens do Relatório de Entrevistas

- Identificação do Entrevistado;
- Características Identificadas do Entrevistado;
- Resumo das ocorrências da entrevista:
 - Data e horário;
 - Local;
 - Período de Duração;
- Formulário da entrevista realizada;

- Compilação dos dados obtidos nas entrevistas realizadas;
- Elaboração de análise dos resultados obtidos das entrevistas;
- Redação das conclusões obtidas nas entrevistas.

2.2. Modelo do Relatório de Entrevistas

RELATÓRIO DE ENTREVISTAS

1. Entrevistas

Nº de entrevistas agendadas: _____

Nº de entrevistas realizadas: _____

Período: de a de 2003.

2. Resultados Compilados

2.1. Entrevistas de Analistas de Projetos

2.1.1. Conhecimento de métodos de análise de projetos de investimento:

__ sim __ não

Métodos conhecidos

2.1.2. Identificações de métodos absolutamente confiáveis:

__ sim __ não

Métodos considerados confiáveis

2.1.3. Considerações sobre a viabilidade da pesquisa de novos modelos ou aspectos qualificadores para métodos de análise de projetos de investimentos:

sim não

Indicações falhas nos procedimentos usualmente aplicáveis:

2.1.4. Conhecimento da Teoria das Competências:

sim não

Questões Específicas

2.1.5. Considerações sobre o conjunto de questões utilizadas para análise do processo de formulação da estratégia:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões de questões adicionais:

2.1.6. Considerações sobre o modelo utilizado para reconhecer e avaliar recursos existentes:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

2.1.7. Considerações sobre o modelo para identificação de competências
existentes:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

2.1.8. Considerações sobre o Modelo SWOT para análise do conteúdo da estratégia:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelo complementar a adotar:

Modelo substituto a adotar:

2.1.9. Considerações sobre as Áreas de Decisão analisadas:

adequadas inadequadas

suficientes insuficientes

Sugestões:

Áreas a serem analisadas:

2.1.10. Considerações sobre o modelo utilizado para analisar recursos a serem adquiridos:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelos complementares a serem adotados:

Modelos substitutos a serem adotados:

2.1.11. Considerações sobre o modelo utilizado para analisar projeções de competências à construir:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

2.1.12. Considerações sobre a verificação do mérito do investimento:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

2.1.13. Considerações sobre a perspectiva de análise dos clientes:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos de análises dos clientes

2.1.14. Considerações sobre a análise de inovações e aprendizado:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de inovações e aprendizado

2.1.15. Considerações sobre a análise dos processos internos do negócio:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos internos ao negócio

2.1.16. Considerações sobre a análise da perspectiva financeira:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos financeiros

2.1.17. Considerações sobre a possibilidades de uso prático do modelo proposto:

viável inviável

2.1.18. Considerações sobre a visita à empresa:

importante não importante

2.1.19. Comparativo entre a otimização da coleta de informações quando da visita à empresa solicitante de financiamento:

__ melhor sistematização __ pior sistematização

Sugestões:

Modo de otimizar visitas:

2.2. Entrevistas de Acadêmicos

2.2.1. Conhecimento de métodos de análise de projetos de investimento:

sim não

Métodos conhecidos

2.2.2. Identificações de métodos absolutamente confiáveis:

sim não

Métodos considerados confiáveis

2.2.3. Considerações sobre a viabilidade da pesquisa de novos modelos ou aspectos qualificadores para métodos de análise de projetos de investimentos:

sim não

Indicações falhas nos procedimentos usualmente aplicáveis:

2.2.4. Conhecimento da Teoria das Competências:

sim não

Questões Específicas

2.2.5. Considerações sobre o conjunto de questões utilizadas para análise do processo de formulação da estratégia:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões de questões adicionais:

2.2.6. Considerações sobre o modelo utilizado para reconhecer e avaliar recursos existentes:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

2.2.7. Considerações sobre o modelo para identificação de competências existentes:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

2.2.8. Considerações sobre o Modelo SWOT para análise do conteúdo da estratégia:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelo complementar a adotar:

Modelo substituto a adotar:

2.2.9. Considerações sobre as Áreas de Decisão analisadas:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões:

Áreas a serem analisadas:

2.2.10. Considerações sobre o modelo utilizado para analisar recursos a serem adquiridos:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelos complementares a serem adotados:

Modelos substitutos a serem adotados:

2.2.11. Considerações sobre o modelo utilizado para analisar projeções de competências à construir:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

2.2.12. Considerações sobre a verificação do mérito do investimento:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

2.2.13. Considerações sobre a perspectiva de análise dos clientes:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos de análises dos clientes

2.2.14. Considerações sobre a análise de inovações e aprendizado:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de inovações e aprendizado

2.2.15. Considerações sobre a análise dos processos internos do negócio:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos internos ao negócio

2.2.16. Considerações sobre a análise da perspectiva financeira:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos financeiros

2.2.17. Considerações sobre a possibilidades de uso prático do modelo proposto:

viável inviável

2.2.18. Considerações sobre a visita à empresa:

importante não importante

2.2.19. Comparativo entre a otimização da coleta de informações quando da visita
à empresa solicitante de financiamento:

melhor sistematização pior sistematização

Sugestões:

Modo de otimizar visitas:

2.3. Entrevistas Agrupadas

2.3.1. Conhecimento de métodos de análise de projetos de investimento:

sim não

Métodos conhecidos

2.3.2. Identificações de métodos absolutamente confiáveis:

sim não

Métodos considerados confiáveis

2.3.3. Considerações sobre a viabilidade da pesquisa de novos modelos ou aspectos qualificadores para métodos de análise de projetos de investimentos:

sim não

Indicações falhas nos procedimentos usualmente aplicáveis:

2.3.4. Conhecimento da Teoria das Competências:

sim não

Questões Específicas

2.3.5. Considerações sobre o conjunto de questões utilizadas para análise do processo de formulação da estratégia:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões de questões adicionais:

2.3.6. Considerações sobre o modelo utilizado para reconhecer e avaliar recursos existentes:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

2.3.7. Considerações sobre o modelo para identificação de competências existentes:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Itens complementares a adotar:

Itens substitutos a adotar:

2.3.8. Considerações sobre o Modelo SWOT para análise do conteúdo da estratégia:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelo complementar a adotar:

Modelo substituto a adotar:

2.3.9. Considerações sobre as Áreas de Decisão analisadas:

adequadas inadequadas
 suficientes insuficientes

Sugestões:

Áreas a serem analisadas:

2.3.10. Considerações sobre o modelo utilizado para analisar recursos a serem adquiridos:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

Sugestões:

Modelos complementares a serem adotados:

Modelos substitutos a serem adotados:

2.3.11. Considerações sobre o modelo utilizado para analisar projeções de competências à construir:

adequado inadequado
 suficiente insuficiente

2.3.12. Considerações sobre a verificação do mérito do investimento:

adequado inadequado

suficiente insuficiente

2.3.13. Considerações sobre a perspectiva de análise dos clientes:

adequadamente inadequadamente

Sugestões:

Para processos de análises dos clientes

2.3.14. Considerações sobre a análise de inovações e aprendizado:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de inovações e aprendizado

2.3.15. Considerações sobre a análise dos processos internos do negócio:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos internos ao negócio

2.3.16. Considerações sobre a análise da perspectiva financeira:

adequada inadequada

Sugestões:

Para processos para análise de aspectos financeiros

2.3.17. Considerações sobre a possibilidades de uso prático do modelo proposto:

viável inviável

2.3.18. Considerações sobre a visita à empresa:

importante não importante

2.3.19. Comparativo entre a otimização da coleta de informações quando da visita
à empresa solicitante de financiamento:

melhor sistematização pior sistematização

Sugestões:

Modo de otimizar visitas:

2.4. Análise das Entrevistas

2.5. Correção do Modelo de Análise

6. Simulação e Análises

6.1. Características das Empresas

6.1.1. Setores:

- Prestadora de serviço: 1 (uma) empresa analisada
- Comercial: 1 (uma) empresa analisada
- Industrial: 2 (duas), sendo 1 (uma) empresa analisada e 1 (uma) simulação;

6.1.2. Porte:

- Pequenas e Médias Empresas
- Faturamento anual até R\$ 10.200.000,00

6.1.3. Aspectos Comuns:

- Registro do aumento de participação de mercado nos últimos 3 anos;
- Aumento do número de produtos/serviços ofertados ao mercado nos últimos 3 anos;
- Realização de Investimentos de Longo Prazo nos últimos 3 anos;

6.2. Justificativa para Parâmetros de Escolha:

- Setores diversos possibilitarão a determinação de um instrumento amplo de análise;
- Empresas de menor porte permitem uma verificação física mais rápida e naturalmente há possibilidades teóricas mais fáceis de acesso aos níveis administrativos de decisões;
- Segmentos de menor porte têm maiores dificuldades na obtenção de crédito, e também maiores dificuldades na manutenção dos registros contábeis;
- O aumento na participação do mercado, número de produtos e realização de investimentos, em um momento econômico conjuntural de estagnação, permite supor a existência de “competências empresariais”;

8. Referências

- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- HAYES, R.H.; PISANO, G.P. **Beyond world-class: the new manufacturing strategy**. [S.I.]: p. 315-331, 1994.
- MILLS, J. **Resource and competence-based strategy**. <http://www-mmd.eng.cam.ac.uk>.
Acesso em: 06/06/02.
- WOILER, S.; MATHIAS, W. F. **Projetos – planejamento, elaboração e análise**. São Paulo: Atlas, 1985.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 1994.