

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS

Nelson Ivo Ferreira

ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E SUAS IMPLICAÇÕES
NA OBTENÇÃO DO CRÉDITO BANCÁRIO

Curitiba

2011

Nelson Ivo Ferreira

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA
OBTENÇÃO DO CRÉDITO BANCÁRIO.**

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

Orientador: Prof. Roberto Lamb

Curitiba
2011

Nelson Ivo Ferreira

**ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA E SUAS IMPLICAÇÕES NA
OBTENÇÃO DO CRÉDITO BANCÁRIO.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em, 19 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Aurora Carneiro Zen

Professor

Ivan Antônio Pinheiro

Professor

“Não é um notável talento o que se exige para assegurar o êxito em qualquer empreendimento, mas sim um firme propósito”.

Thomas Atkinson

RESUMO

Este trabalho apresenta pesquisa realizada entre os funcionários das agências bancárias, que atuam no segmento pessoa jurídica. Foi examinado, através de uma pesquisa de campo, o conhecimento prático ou teórico das técnicas de análise financeira de empresas e de viabilidade de projetos de investimento, relacionando os aspectos técnicos práticos da elaboração do mesmo com o referencial teórico, relativo a: analisar os indicadores e demonstrativos; identificar a capacidade de avaliação de investimentos de funcionários e clientes; minimizar o risco de crédito e maximizar o retorno tanto para o banco quanto para os clientes; relacionar e exemplificar as influências dos métodos de análise de investimentos sobre os projetos empresariais; entender a influência do financiamento, sobre a rentabilidade do projeto; e demonstrar o processo de escolha entre várias alternativas de investimento. Foi avaliada a compreensão de ferramentas de análise como: o Método do Valor Presente Líquido, o Fluxo de caixa, a Taxa Interna de Retorno e o Payback; análise de balanços e conhecimento do mercado onde a empresa está inserida.

Palavras-chave: Crédito Bancário. Análise de Viabilidade. Valor Presente Líquido. Fluxo de Caixa. Taxa Interna de Retorno.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Função ou Cargo ocupado	45
Tabela 2 - Classificação por tempo de atuação (experiência)	46
Tabela 3 - Nível de Formação dos Funcionários	47
Tabela 4 - Nível de oferta de Treinamento e Formação	49
Tabela 5 - Frequência da oferta de Treinamento específico para a área de atuação PJ.	50
Tabela 6 - Frequência com que acessa as Normas e Instruções.....	51
Tabela 7 - Insegurança devido à falta de Conhecimento Técnico.....	51
Tabela 8 - Abertura de Contas	53
Tabela 9 - Cadastro de Clientes.....	54
Tabela 10 - Análise de Crédito	54
Tabela 11 - Desconto de Cheques	55
Tabela 12 - Análise de Balanços.....	56
Tabela 13 - Taxa Interna de Retorno (TIR)	57
Tabela 14 - Valor Presente Líquido (VPL)	57
Tabela 15 - Fluxo de Caixa	58
Tabela 16 - Demonstrações Contábeis.....	58
Tabela 17 - Método do Payback.....	59
Tabela 18 - Análise de Projetos	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargo ou Função exercida.....	46
Gráfico 2 - Tempo de experiência.....	47
Gráfico 3 - Grau de Instrução	48
Gráfico 4 - Oferta de Treinamento	49
Gráfico 5 - Grau de Insegurança operacional gerado pela falta de conhecimento Técnico.....	52
Gráfico 6 - Grau de Conhecimento das Rotinas Automatizadas	55
Gráfico 7 - Grau de Conhecimento dos Conteúdos que embasam a Liberação do Crédito	60

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Fluxo de Caixa.....	17
Figura 2 - Fórmula do VPL.....	20
Figura 3 - Fórmula da TIR.....	23
Figura 4 - Exemplo de Balanço Patrimonial	31
Figura 5 - Exemplo de DRE.....	34

LISTA DE ABREVIACÕES

AC	Ativo Circulante
ANC	Análise de Crédito
ANC	Ativo Não Circulante
BACEN	Banco Central do Brasil
BB	Banco Do Brasil S/A
BP	Balanço Patrimonial
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
CT	Capital de Terceiros
DOAR	Demonstrao de Origens e Aplicao dos Recursos
DRE	Demonstrao do Resultado do Exercício
FC	Fluxo de Caixa
LL	lucro líquido
PC	Passivo Circulante
PJ	Pessoa Jurídica
PL	Patrimônio líquido
PME	Prazo Médio de Estoque
PMP	Prazo Médio de Pagamentos
PMR	Prazo Médio de Recebimentos
PNC	Passivo Não Circulante
RLP	Realizável a Longo Prazo
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

Sumário

1 - INTRODUÇÃO	11
2 - REVISANDO A LITERATURA.....	14
2.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE	14
2.1.1 Valor do Dinheiro no Tempo.....	15
2.1.2 Equivalências Financeiras	16
2.1.3 Fluxos de Caixa.....	17
2.1.4 Método do Valor Presente Líquido (VPL).....	20
2.1.5 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	22
2.1.6 Taxa Interna de Retorno (TIR).....	22
2.1.7 Método do Payback	25
2.1.8 Método do Payback Descontado	26
2.2 PRESSUPOSTOS PARA A ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA	27
2.2.1 O Risco como fator de ponderação da Análise.....	28
2.3 ANÁLISE FINANCEIRA DE UMA EMPRESA.....	29
2.3.1 Balanço Patrimonial	29
2.3.2 DRE – Demonstração do Resultado do exercício.....	32
2.3.3 Índices.....	35
2.3.4 Índices de Estrutura de Capitais.....	35
2.3.5 Índices de Liquidez.....	36
2.3.6 Índices de Rentabilidade.....	37
2.3.7 Análise vertical e horizontal.....	38
2.3.8 Índices de Rotação ou Índices de prazo médio	39
3 – OFERTA DE CRÉDITO ÀS MPES.....	41
4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	43
4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO	44
4.3 COLETA DE DADOS	44
5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS	45
5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS.....	45
5.2 NÍVEL DE ACESSO AO CONHECIMENTO TÉCNICO VOLTADO À ÁREA ESPECÍFICA DE ATUAÇÃO.....	49
5.3 NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS ROTINAS OPERACIONAIS E PRODUTOS VOLTADOS À PJ.....	53
5.4 NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE E AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO.	56
6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A - Questionário	67
APÊNDICE B - Roteiro para Entrevista com os Gerentes.....	69

1 - INTRODUÇÃO

A função principal de um banco comercial é realizar a intermediação entre poupadores e tomadores de recursos. Dentre os diversos tomadores de recursos, este trabalho ateu-se às pequenas e médias empresas que, por necessidade de expansão das atividades, de inovações tecnológicas, de prospecção de novos clientes e para fazer frente às suas necessidades momentâneas de aumento de capital de giro, procuram os bancos para financiar suas pretensões comerciais apresentando para tanto o seu projeto de negócio.

Constantemente nos deparamos com a seguinte situação. Os bancos emprestam dinheiro mediante uma avaliação do risco e após a análise de viabilidade do projeto de seu cliente. Desta avaliação e análise podem resultar duas variáveis muito frequentes: Primeira - o empréstimo não é concedido, pois o tomador não planejou de maneira adequada o seu projeto; Segunda – O empréstimo é concedido porém devido a falhas no projeto e por falta de uma análise mais criteriosa, o banco não recupera o investimento e, via de regra, perde o capital emprestado perdendo também o cliente. Diante disto, a questão que nos propusemos a pesquisar foi - Como o Banco pode auxiliar o pequeno e médio empresário a analisar de forma técnico/científica a viabilidade de seu projeto e, por extensão, auxiliá-lo na obtenção de recursos para a implementação do mesmo?

O presente estudo tem como objetivo geral potencializar a Carteira de Crédito PJ do Banco, minimizando o risco de crédito e maximizando o retorno, tanto para o banco quanto para seus clientes tomadores de crédito, através da melhora na qualidade da análise dos projetos de investimento de seus clientes, permitindo ao banco emprestar mais e melhor. O estudo apresenta como objetivos específicos: Verificar a capacidade de análise dos indicadores e demonstrativos por parte dos funcionários que atuam no segmento PJ; apurar a necessidade de capacitação destes funcionários; identificar a capacidade de avaliação de investimentos e criar mecanismos de auxílio aos clientes; relacionar e exemplificar as influências dos métodos de análise de investimentos sobre os projetos empresariais, relacionando o referencial teórico com a prática empresarial; entender a influência do financiamento sobre a rentabilidade do projeto; elaborar e analisar indicadores e demonstrativos para diferentes condições de fluxo de caixa e demonstrar o processo de escolha entre várias alternativas de investimento.

Grande parte dos pedidos de créditos é indeferida na análise de crédito do cliente (ANC). O cálculo do ANC se dá através de ponderações de informações constantes do cadastro do cliente e de seu histórico de relacionamento com a instituição financeira. A ausência de limite de crédito pode inviabilizar um projeto altamente rentável, pode incorrer na perda de uma excelente oportunidade e pode ainda levar o cliente a tentar obter recursos em uma instituição menos ávida por garantias e mais disposta a assunção de certos riscos, que se bem analisados, podem ser minimizados. Uma grande oportunidade de crescimento, rentabilidade e fidelização do cliente pode tornar-se um prêmio para a concorrência única e exclusivamente por um descuido da instituição na análise do projeto do cliente.

O trabalho foi desenvolvido a partir de duas suposições admissíveis: a primeira hipótese é a de que clientes que possuam boa margem de crédito solicitam financiamento para um determinado projeto. O crédito é liberado baseado apenas na capacidade de pagamento e no histórico cadastral do cliente, sem levar em consideração a viabilidade do projeto. Se o projeto não for viável e bem conduzido, pode prejudicar a saúde financeira da empresa como um todo, transformando um cliente com boa reciprocidade e rentável para a instituição, em mais um inadimplente. A segunda hipótese refere-se ao cliente que possui um bom projeto de investimento, altamente rentável, com excelente taxa de retorno, com grande potencial de crescimento e pode ter seu crédito indeferido por não ter uma ANC favorável.

Este trabalho justifica-se pela importância de se saber, o quanto, os funcionários das instituições financeiras, mais especificamente, aqueles voltados ao atendimento ao segmento Pessoa Jurídica, conhecem dos mecanismos e das técnicas de análise. Verificar o grau de conhecimento destes funcionários, no que tange a análise de projetos econômicos e financeiros e sua real capacidade de analisar o potencial de retorno ou de qualquer tipo de empreendimento.

Para que um empreendimento aconteça, é necessário que, tanto o empreendedor quanto o financiador do empreendimento, tomem a decisão de investir baseando-se nos dados econômicos e financeiros que o projeto apresenta sob pena de prejuízos irrecuperáveis, neste meio a subjetividade não tem espaço, pois, todo o espaço deve ser preenchido pela análise científica e pelo bom senso.

O trabalho está organizado da seguinte forma:

No Primeiro Capítulo temos a introdução, onde é apresentado o tema da pesquisa e sua delimitação, bem como a questão proposta para estudo, o objetivo geral e os objetivos específicos e as justificativas para a elaboração do trabalho. O Segundo Capítulo apresenta a revisão da literatura, abordando a análise de investimentos, análise de projetos econômicos financeiros e critérios e sistemas de análise de crédito adotados pelas principais instituições financeiras. No Terceiro Capítulo são apresentados a classificação da pesquisa e os métodos utilizados para coleta e interpretação dos dados obtidos. No Quarto Capítulo ocorre a apresentação dos resultados obtidos, bem como a análise e interpretação dos mesmos. O Quinto Capítulo apresenta as conclusões do estudo, e a contraposição dos resultados obtidos com a questão proposta.

Os anexos, assim como as referências e bibliografia recomendada estão apresentadas no final do trabalho.

2 - REVISANDO A LITERATURA

Neste capítulo apresentamos o referencial teórico deste estudo, tendo como objetivo fundamentar o estudo proposto, gerando o embasamento necessário ao conhecimento e resolução do problema em questão.

2.1 ANÁLISE DE VIABILIDADE

Analisar a viabilidade econômica de um projeto ou de um empreendimento qualquer não é tarefa das mais fáceis, porém, não é de todo complicado se você possui o conhecimento necessário para a realização de tal empreitada. Nos capítulos que se seguem vamos mostrar um pouco da infinidade de estudos e publicações que tratam do tema e que nortearam a elaboração do presente estudo. Analisar a viabilidade econômica e financeira de um empreendimento nada mais é do que estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro do produto resultante do projeto. Essa análise deve ser iniciada ainda na fase de na fase de Planejamento.

Segundo Lima Junior (1993), quando se usa a terminologia análise de investimentos, pretende-se estudar o comportamento do empreendimento naquilo que é próprio dele, através das análises de indicadores de qualidade, logo estamos tratando a análise no âmbito econômico. O empreendedor, ao investir para desenvolver determinado empreendimento, perde liquidez, pois imobiliza seus recursos e insumos, no ambiente do empreendimento, sendo assim, ele perde poder de compra nessa situação, porque sua capacidade de troca na economia está limitada às características de liquidez do seu portfólio de investimentos no empreendimento.

Qualquer organização necessita tomar decisões relativas a investimentos de médio e longo prazo. Investimento, neste sentido, é consumir recursos no presente para obter benefícios financeiros no futuro. Quanto mais distante estiver este futuro maior deve ser a capacidade de planejamento dos gestores.

Souza (2003) afirma que o investimento constitui a troca de algo certo (recursos econômicos) por algo incerto (fluxos de caixas a serem gerados pela aplicação do capital), é o comprometimento de dinheiro ou outros recursos na expectativa de colher benefícios no futuro.

A comparação entre a perda de liquidez de capital, e o ciclo de retorno é que leva aos indicadores principais da análise de investimentos (LIMA JUNIOR, 1993). O empreendedor perde poder de compra, imobilizando-se no empreendimento quando investe, para ganhar poder de compra no futuro, em montante maior, e cabe a ele, analisar se os indicadores são os esperados para tal investimento.

Para Souza (2003), o projeto de investimento está associado ao surgimento de uma oportunidade, ou a percepção de uma necessidade da empresa. Após ter vislumbrado tal oportunidade é que ocorre a elaboração do plano de viabilidade econômica e a efetiva avaliação da oportunidade apresentada. O investimento é concebido frente à possibilidade real de alcançar um conjunto de benefícios, porém o processo que objetiva agregar valor incorre numa parcela de risco. Na própria definição de investimento, apresentada por Souza (2003) encontramos a alusão a esta incerteza, que é inerente a todo empreendimento.

As decisões de investimento em um projeto devem levar em consideração algumas variáveis. Casarotto Filho e Kopittke (2008) mencionam três tipos de critérios que devem ser considerados: Critérios econômicos; critérios financeiros e critérios imponderáveis, e sugerem que tais critérios sejam analisados através dos seguintes métodos: Método do Valor Anual Uniforme Equivalente (VAUE); Método do Valor Presente Líquido (VPL); Método da Taxa Interna de Retorno (TIR) e Método do Tempo de Recuperação do Capital (PAYBACK). Lançando mão dos recursos oriundos da “engenharia financeira” examinaremos as técnicas de mensuração da viabilidade de um investimento analisando-o a luz de cada um dos métodos acima mencionados, sem esquecermo-nos das particularidades do mercado.

“Os indicadores que refletem a qualidade dos investimentos financeiros relacionados com o retorno, é que levarão o empreendedor a se decidir sobre investir ou desistir do empreendimento”, Lima Junior (1993).

2.1.1 Valor do Dinheiro no Tempo

Para Casarotto Filho e Kopittke, o tempo interfere de forma diretamente proporcional no valor do dinheiro. Assim, podemos afirmar com convicção que quanto maior o horizonte de tempo, maiores serão as influencias externas, atuando em relação ao poder de compra da moeda. Os custos de oportunidade e os juros pagos interferem de maneira direta nesta relação entre o tempo

e o dinheiro. Um montante de dinheiro em janeiro não possuirá o mesmo poder de compra que o mesmo montante em dezembro do mesmo ano. Diante deste impasse torna-se necessário o conhecimento das variáveis envolvidas na desvalorização do dinheiro para que seja feita a análise de forma mais acertada possível. Em primeiro lugar, precisamos considerar o capital presente em um dado período e as taxas inflacionárias ocorridas ou projetadas para o intervalo em análise. Sabendo que a inflação reduz o poder de compra de uma moeda específica, cabe esclarecer que a inflação não reduz o montante do dinheiro, o que ela reduz é o poder de compra da moeda (LIMA JUNIOR, 1993).

Em uma análise, bem simplista, conhecendo ou prevendo a taxa de inflação projetada para um determinado período, temos como estabelecer o Valor do Dinheiro no Tempo e a partir dele decidir com mais propriedade sobre qual a melhor aplicação que daremos a ele.

Sabendo que a inflação corrói o poder de compra do dinheiro, podemos concluir:

“que o ambiente externo possui uma grande influencia sobre o valor do dinheiro no tempo, sendo ainda, um fator não controlável por empresários e pessoas físicas, ou seja, os impactos da economia acontecem a todo o momento, cabe cada um encontrar uma forma de proteger seu capital e minimizar os riscos de mercado”.

(André Augusto locatelli)

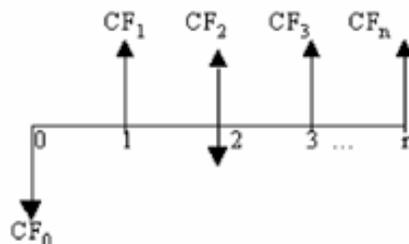
2.1.2 Equivalências Financeiras

Segundo Holanda (1983), para comparação e avaliação de projetos, é necessário homogeneizar, no tempo, séries monetárias normalmente heterogêneas, em função de: variações na utilização da capacidade instalada; variações na proporção de gastos de capital (depreciação + juros) nos custos totais do projeto e diferentes vidas úteis dos equipamentos. Para Tal homogeneização ele sugere a utilização dos métodos alternativos que podem ser aplicados em séries financeiras: Método do valor Atualizado e Taxa de rendimento Interno. Casarotto Filho e Kopittke (2008) denominam estes métodos como: Método do Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de retorno (TIR) e é com esta denominação que nos referiremos a tais métodos.

2.1.3 Fluxos de Caixa

Para melhor compreensão, os projetos de investimento devem ser apresentados em forma de Fluxo de Caixa, conforme mostra a figura 1, onde a linha horizontal representa o período de vida do projeto, as linhas verticais abaixo da linha horizontal, os investimentos realizados e as linhas verticais acima da linha de período, os retornos havidos. Para a elaboração do Fluxo de caixa devemos considerar que o capital investido está concentrado no instante zero e que os retornos são avaliados no final de cada período a partir do período 1.

Figura 1 - Modelo de Fluxo de Caixa



Os métodos de análise de investimento conhecidos tomam como base o fluxo de caixa líquido incremental, medido ou projetado, que será gerado durante a vida útil do projeto. Entende-se por fluxo de caixa os movimentos efetivos de recursos que tem reflexos financeiros sobre o caixa. O termo incremental se refere a uma diferença entre duas situações distintas: uma situação base, sem projeto, que determina um fluxo de caixa; e uma situação nova gerada pelo projeto que determina um segundo fluxo de caixa distinto do fluxo de caixa de base. O fluxo de caixa incremental é a diferença entre os fluxos de caixa associados a essas duas situações e é o insumo básico para os estudos pretendidos. O valor de um projeto depende de todos os fluxos de caixa adicionais que se seguem à sua aceitação, sem esquecer de todos os efeitos decorrentes de outros negócios que a empresa possua.

Na elaboração do Fluxo de caixa devemos tomar alguns cuidados: Os custos irrecuperáveis devem ser ignorados e não devem influenciar na decisão de aceitar ou rejeitar o projeto; deve ser considerado o custo de oportunidade em usar no novo projeto um ativo já existente, que poderia ser utilizado para outra finalidade, inclusive venda.; considerar os efeitos colaterais do projeto analisado sobre outras unidades da empresa. O efeito mais importante é o da erosão, que

representa a transferência do fluxo de caixa de clientes e vendas de produtos já existentes para um novo projeto; considerar apenas as despesas gerais adicionais que resultarão do novo projeto e a estimativa de créditos incobráveis; identificar a necessidade de capital de giro que deve ser considerada como uma saída de caixa provocada pelo investimento. Depois de identificados estes itens, o fluxo de caixa pode ser montado projetando o faturamento esperado, os custos da operação, a depreciação, apurando os impostos (incidentes sobre venda e sobre resultado) e retornando o valor da depreciação (não representa um desembolso efetivo de caixa). Depois de identificar a necessidade de capital de giro e o investimento necessário é apurado o fluxo de caixa livre que poderá ser utilizado pela empresa.

De acordo com Martinovich (1996), fluxo de caixa é um instrumento gerencial fundamental na tomada de decisões empresariais. Seus objetivos são a coleta e a organização dos dados e a geração de subsídios, para a análise de desempenho financeiro e para a realização de previsões orçamentárias. Um Fluxo de caixa é composto por:

A - Investimento no novo produto: Correspondente aos gastos necessários para a geração de benefícios em longo prazo. É a quantidade de dinheiro gasta para o desenvolvimento das especificações e preparação para a produção do produto;

Uma forma de calcular o investimento é criar uma conta específica para cada projeto, da qual sairiam todos os pagamentos e gastos efetuados. O maior desafio é computar o custo de pessoal, principalmente para àquelas pessoas que dividem seu tempo entre vários projetos. É preciso também definir claramente o momento em que os custos e receitas serão calculados para evitar serias distorções no fluxo de caixa.

B - Receitas: Correspondentes a estimativa de venda de produtos e subprodutos gerados pela produção. Para o cálculo dessa estimativa deve-se levar em consideração fatores como: preço final, demanda dos produtos e valor residual do investimento.

- Preço final do produto: Esse valor vai depender do mercado, no qual se deseja vender o produto, do produto produzido, e do lucro esperado pelo fabricante.

- Demanda dos produtos: Esse valor vai depender do produto (produtos com alto valor agregado geralmente possuem um volume de venda menor), do mercado e da fatia de mercado que esse produto almeja atingir, do preço de venda, da análise locacional e de mercado.
- Valor residual: Esse valor vai depender do estado de conservação dos ativos. Alguns equipamentos depois de depreciados possibilitam receitas através da venda do mesmo ou sua utilização no sistema produtivo em outros projetos.

C - Custos e despesas de produção: São os valores gastos diretamente e indiretamente para a produção e comercialização do produto.

Os custos são os gastos com um bem ou serviços utilizados para a produção de outros bens.

- Matérias primas, embalagens, materiais auxiliares;
- Mão de obra direta;
- Consumo de energia elétrica, de água e de combustível;
- Manutenção, seguros, alugueis, diversos.

As despesas são os gastos como um bem ou serviços utilizados para obtenção de receita. As principais despesas são:

- Despesas com vendas, financeiras e administrativas;
- Salários do pessoal administrativos;
- Impostos e taxas municipais

O Fluxo de caixa representa uma previsão do montante de dinheiro que entrará ou sairá da empresa em cada um dos períodos (no caso anos) do ciclo de vida do produto para sabermos se esse projeto é viável ou não economicamente, precisamos avaliar e comparar esse fluxo com outros investimentos à disposição da empresa. Nesse cálculo, deve-se levar em consideração que o dinheiro possui um valor dependente do tempo, isto é, receber R\$500,00 hoje é diferente do que receber esse mesmo valor no próximo ano. Portanto, utilizam-se índices financeiros e parâmetros calculados com os dados do fluxo de caixa que permitem comparações e análises do desempenho financeiro do projeto. A seguir veremos três dos indicadores financeiros mais utilizados em projetos de desenvolvimento de produtos.

2.1.4 Método do Valor Presente Líquido (VPL).

Segundo Lima Junior (1993), qualquer investimento realizado por uma empresa ou por um órgão do governo deve e será sempre visto como um desembolso feito com a finalidade de gerar um fluxo de benefícios futuros, geralmente trabalhando com expectativa de retorno em período superior a um ano. Nos dias atuais, em razão da acirrada concorrência existente no mercado financeiro, aliada à carência de recursos disponíveis para a realização de investimentos, os projetos necessariamente devem considerar diversas alternativas e diversos cenários para sua realização.

O Valor Presente Líquido é o método que concentra todos os valores esperados em um único período, o inicial. É o método que melhor demonstra o retorno de um investimento, pode ser calculado através da seguinte fórmula, onde t é a quantidade de tempo (geralmente em anos) que o dinheiro foi investido no projeto (começa no ano 1 que é quando há efetivamente a primeira saída de dinheiro), n a duração total do projeto, i o custo do capital e FC o fluxo de caixa naquele período.

Figura 2 - Fórmula do VPL

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t}$$

Onde: VPL = Valor Presente Líquido

FC = Fluxos de Caixa

i = Taxa de Desconto

t = Tempo ou períodos

n = Quantidade de períodos

O valor presente líquido (VPL) é a fórmula matemático-financeira utilizada para se determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros (Taxa Mínima de Atratividade – TMA) apropriada, menos o custo do investimento inicial. Basicamente, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados ao custo inicial estaria valendo atualmente. Temos que considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo, pois, exemplificando, R\$ 1 milhão hoje, não valerá R\$ 1 milhão daqui a um ano, devido ao custo de oportunidade de se colocar, por exemplo, tal montante de dinheiro na poupança para render juros.

Utilizando-se o critério do Valor Presente líquido, a viabilidade do projeto de investimento será determinada pela seguinte regra de decisão:

Se $VPL > 0$; Então o projeto é economicamente viável;

Se $VPL < 0$; Então o projeto não é economicamente viável.

Sendo o VPL superior a zero, significa que o projeto cobrirá tanto o investimento inicial, bem como a remuneração mínima exigida pelo investidor, gerando ainda um excedente financeiro. É, portanto, gerador de mais recursos do que a melhor alternativa ao investimento, para um nível de risco equivalente, uma vez que a taxa de atualização reflete o custo de oportunidade de capital. Estamos perante um projeto economicamente viável. Desta maneira, o objetivo da corporação é maximizar a riqueza dos acionistas, os gerentes devem empreender todos os projetos que tenham um $VPL > 0$, ou no caso se dois projetos forem mutuamente exclusivos, deve escolher-se o com o VPL positivo mais elevado.

O valor presente mantém-se como uma das mais simples e mais poderosas técnicas em finanças, fornecendo uma grande variedade de aplicações nas decisões pessoais e de negócios. O fluxo de caixa pode ser trazido para o valor presente descontando, e levado para adiante compondo. A taxa de desconto na qual o desconto e a composição são feitos refletem três fatores: a preferência pelo consumo atual, a expectativa de inflação e a incerteza associada com os fluxos de caixa que estão sendo descontados.

2.1.5 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Para Casarotto Filho e Kopittke (2008), a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é uma taxa de juros que representa o mínimo que um investidor se propõe a ganhar quando faz um investimento, ou o máximo que um tomador de dinheiro se propõe a pagar quando faz um financiamento.

Esta taxa é formada a partir de três componentes básicas:

1. Custo de Oportunidade: remuneração obtida em alternativas que não as analisadas. Exemplo: caderneta de poupança, fundo de investimento, etc.
2. Risco do negócio: o ganho tem que remunerar o risco inerente de uma nova ação. Quanto maior o risco, maior a remuneração esperada.
3. Liquidez: capacidade ou velocidade em que se pode sair de uma posição no mercado para assumir outra.

A TMA é considerada pessoal e intransferível, pois a propensão ao risco varia de pessoa para pessoa, ou ainda a TMA pode variar durante o tempo. Assim, não existe algoritmo ou fórmula matemática para calcular a TMA.

A TMA precisa ser bem definida evitando-se assim o risco na avaliação do investimento. Se utilizarmos uma Taxa de Desconto não ajustada ao nível de risco do projeto ou à realidade do mercado podem ocorrer duas situações adversas: podemos aceitar projetos ruins, pois os Fluxos de Caixa sendo descontados a uma taxa inferior à taxa necessária induzem a acreditarmos que o VPL é maior; podemos rejeitar projetos atrativos, pois se forem descontados a uma Taxa muito elevada podem resultar em um VPL menor.

2.1.6 Taxa Interna de Retorno (TIR)

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (Internal Rate of Return), é a taxa necessária para igualar o valor de um investimento (valor presente) com os seus respectivos retornos futuros ou saldos de caixa (LIMA JUNIOR, 1998). Sendo usada em análise de investimentos significa a taxa de retorno de um projeto.

Por definição, a Taxa Interna de Retorno é a taxa que torna o Valor Presente Líquido de um fluxo igual a zero. Sua fórmula genérica é

Figura 3 - Fórmula da TIR

$$TIR = \sum_{j=0}^n \frac{(CF)_j}{(1+i)^j} = ZERO$$

Onde o somatório dos fluxos de caixa descontados pela TIR se iguala ao investimento inicial. A Taxa Interna de Retorno de um investimento pode apresentar os seguintes resultados:

- Taxa interna de retorno maior do que a taxa mínima de atratividade, significa que o investimento é economicamente atrativo.

$$TIR > TMA \Leftrightarrow VPL(+)$$

- Taxa interna de retorno igual à taxa mínima de atratividade, o investimento está economicamente numa situação de indiferença.

$$TIR = TMA \Leftrightarrow VPL(0)$$

- Taxa interna de retorno menor do que a taxa mínima de atratividade, o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é inferior ao custo de oportunidade do capital.

$$TIR < TMA \Leftrightarrow VPL(-)$$

Entre vários investimentos, o melhor será aquele que tiver a maior Taxa Interna de Retorno, a Taxa Interna de Retorno é a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor presente das saídas de caixa do investimento. Para calcular a TIR é preciso projetar um fluxo de caixa que aponte as entradas e saídas de dinheiro provocadas pelo investimento, os elementos componentes a serem analisados, entre outros, são: O programa de investimentos (capital fixo mais capital de giro); o Capital e o custo de capital utilizado para realizar o investimento; os benefícios estimados do investimento (receita deduzida dos custos do projeto); a vida útil do projeto (geralmente expressa em anos) e o valor residual do investimento ao término da vida útil do projeto (considerar a depreciação). Uma vez estabelecido o Fluxo de caixa, fica fácil a determinação da TIR. Exemplificamos abaixo o cálculo da TIR utilizando a calculadora HP12C.

A título de exemplo, consideremos:

Uma empresa realizou um investimento na ordem de R\$50.000,00 em um projeto com duração de cinco anos e obteve os seguintes retornos:

Receitas operacionais de R\$20.000,00 no primeiro ano;

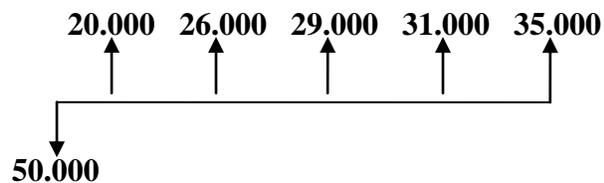
Receitas operacionais de R\$26.000,00 no segundo ano;

Receitas operacionais de R\$29.000,00 no terceiro ano;

Receitas operacionais de R\$31.000,00 no quarto ano;

Receitas operacionais de R\$35.000,00 no quinto ano.

Fluxo de caixa projetado:



Observação: O primeiro retorno aconteceu um ano após o investimento inicial, o segundo após dois anos, o terceiro após o terceiro ano, e assim sucessivamente.

Na HP:

50.000 CHS g CFO
 20.000 g CFJ
 26.000 g CFJ
 29.000 g CFJ
 31.000 g CFJ
 35.000 g CFJ
 f IRR, calculando.
Resultado= 42,87% a.a

O resultado obtido de 42,87% a.a por si só não oferece parâmetro de decisão. TIR deve ser comparada com a TMA ou com a TIR de outros projetos para que tenha sentido ou para que possa subsidiar uma tomada de decisão.

A TIR é uma ferramenta de decisão, devendo ser utilizada para avaliar investimentos alternativos. Normalmente a preferência do investidor recairá sobre a alternativa de investimento com a TIR mais elevada. Devemos lembrar que, não investir e colocar o investimento em um banco também é uma alternativa. Assim, se nenhuma das alternativas de investimento atingir a taxa de rendimento bancária ou a Taxa Mínima de Atratividade (TMA), este investimento não deve ser realizado.

Segundo os autores estudados, um dos maiores defeitos do método de cálculo da TIR é que podemos chegar a múltiplos valores se o fluxo anual de caixa mudar de sinal mais de uma vez (variar de negativo para positivo e para negativo novamente, ou vice-versa) durante o período de análise. Existe no meio acadêmico uma forte preferência pela utilização do VPL, enquanto que os executivos preferem a utilização da TIR ao invés do VPL, por julgarem mais prática a avaliação do investimento em taxas percentuais ao invés da utilização dos valores monetários do VPL. Ressaltamos a importância de se utilizar mais do que uma ferramenta de análise de investimento, e se possível, todas as alternativas devem ser consideradas em uma análise, pois qualquer alternativa pode parecer valer a pena se for comparada com as alternativas consideradas piores. Devemos lembrar que o método da TIR considera que as entradas, ou seja, os vários retornos que o investimento trará, serão reinvestidos no projeto a uma taxa igual a taxa de atratividade informada.

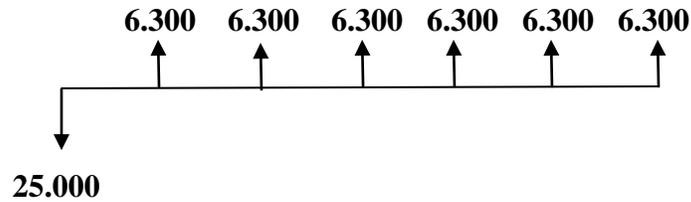
2.1.7 Método do Payback

O *Payback* é um dos métodos mais simples e, talvez por isso, de utilização muito difundida. Consiste, essencialmente, em determinar o número de períodos necessários para recuperar o capital investido. Tendo essa avaliação, a administração da empresa, com base em seus padrões de tempo para recuperação do investimento, no tempo de vida esperado do ativo, nos riscos associados e em sua posição financeira, decide pela aceitação ou rejeição do projeto.

A forma mais fácil de calculá-lo é simplesmente acumulando as entradas e saídas e determinando o período em que houve a transição de um valor negativo para positivo.

Exemplo:

Vamos calcular o Payback de um projeto que apresenta o seguinte fluxo de caixa:



Investimento	Período	Receitas	Saldo
-25.000	1 ano	6.300	-18.700
	2 anos	6.300	-12.400
	3anos	6.300	- 6.100
	4 anos	6.300	+ 200
	5 anos	6.300	+ 6.500
	6 anos	6.300	+12.800

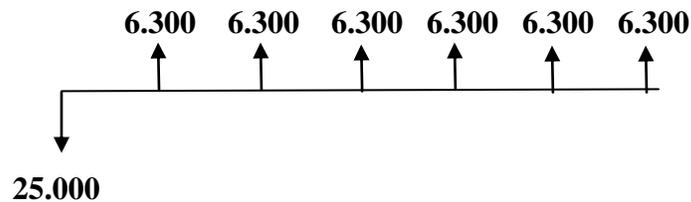
Podemos observar que o tempo que as receitas levaram para cobrir o investimento inicial foi de aproximadamente quatro anos. Este, portanto é o prazo que o projeto precisa para devolver ao empresário o capital investido.

2.1.8 Método do Payback Descontado

O Payback descontado é muito similar ao Payback simples, a diferença fundamental é que no Payback descontado é levado em consideração o valor do dinheiro no tempo, e os fluxos de caixa futuros, são considerados em valores atuais. Para Casarotto Filho e Kopittke (2008), esse procedimento gera uma informação um tanto mais precisa, pois o tempo de retorno é corrigido e fica um pouco mais próximo da realidade.

Exemplo:

A título de ilustração, vamos rever o exemplo anterior, agora calculado através do método do Payback descontado. Utilizando para desconto uma taxa de 10% a.a



Investimento	Período	Receitas	Receita descontada	Saldo
-25.000	1 ano	6.300	5.727,27	-19.272,73
	2 anos	6.300	5.206,61	-14.066,12
	3 anos	6.300	4.733,28	- 9.332,84
	4 anos	6.300	4.302,98	- 5.029,86
	5 anos	6.300	3.911,80	- 1.118,06
	6 anos	6.300	3.556,18	+ 2.438,12

Podemos observar que o Payback neste caso é de 5,31, bem superior ao Payback calculado pelo método simples. Observamos que utilizando o mesmo fluxo de caixa obtivemos duas respostas distintas sendo que o método descontado é o mais indicado por permitir uma melhor comparação entre os valores investidos e o montante dos retornos.

2.2 PRESSUPOSTOS PARA A ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Todos os indicadores apresentados resultam em informações diferentes, que devem ser utilizadas de maneira complementar. O VPL é um método que fornece uma boa noção do montante que será obtido com o projeto, isto é, o valor que o projeto retornará ao investidor, entretanto, esse índice não é tão simples de comparar com outros investimentos. Em contraponto a essa dificuldade a TIR apresenta uma informação que possibilita uma comparação mais fácil com outros investimentos, o valor apresentado pela taxa interna de retorno fornece um valor

facilmente comparável. Devemos considerar também, para efeito de análise, o efeito do Payback, pois existem projetos que retornam um bom montante, VPL altamente positivo, TIR acima da taxa de atratividade, mas com um período de retorno de investimento muito longo, significando que a empresa terá que ter um bom suporte financeiro para suportar um longo período até o retorno de seus investimentos. Diante disto podemos concluir que a análise de viabilidade deve ser realizada à luz de todos os índices possíveis e de toda informação disponível.

Devemos salientar que todos os métodos anteriormente citados dependem do estabelecimento de parâmetros e das estimativas: estimar a demanda do produto pelo mercado e sua expectativa de crescimento; estimar o preço de venda do produto que deverá ser aceito pelo consumidor final; estimar os custos de produção e comercialização. Estas estimativas podem vir a se concretizar ou não, e o risco associado está diretamente ligado ao nível de profundidade e da qualidade da análise de tais premissas.

2.2.1 O Risco como fator de ponderação da Análise

Ao realizarmos uma análise de viabilidade, é comum imaginarmos que as estimativas adotadas estão corretas. Entretanto, uma das premissas básicas na análise de viabilidade é a de que existem riscos relacionados à realização das estimativas. Basicamente podemos agrupar os riscos em duas categorias: Superestimação da demanda e por conseqüência das receitas e a Subestimação das despesas e dos custos associados. A correta dimensão destes riscos esta diretamente associada ao nível da maior ou menor probabilidade de sucesso (ou fracasso) do investimento. Os riscos mercadológicos, segundo Holanda (1983), consideram o sucesso (ou fracasso) que um produto ou serviço pode ter no mercado. Devemos, portanto ponderar esses riscos, quando realizamos a análise de viabilidade dos projetos de desenvolvimento. Em termos mais singelos diríamos que o VPL calculado só se concretizará se os riscos estiverem controlados e em níveis suportáveis.

Quando se tem que decidir entre dois projetos de investimentos, que apresentam VPL muito divergentes entre si, seria normal optarmos pelo projeto que apresenta um VPL mais alto. Entretanto chamamos a atenção para a análise dos riscos envolvidos. Se o projeto que apresentou VPL menor tiver uma probabilidade de sucesso muito superior ao outro projeto talvez seja

prudente abrir mão de uma expectativa de retorno maior para ficar com a segurança do projeto menos atrativo economicamente, porém com maior possibilidade de retorno.

2.3 ANÁLISE FINANCEIRA DE UMA EMPRESA

A análise de viabilidade de um projeto pressupõe uma análise da saúde financeira da empresa que o concebeu. O projeto pode apresentar todas as características de um projeto de sucesso, tais como: VPL elevado, TIR muito atrativa e até mesmo um Payback menor que a média do mercado. Todas essas variáveis perdem muito de sua validade se a empresa gestora do projeto não tem a estrutura administrativa ou financeira para implantar e gerir o projeto em todas as suas fases. Este capítulo tem a intenção de apresentar em linhas gerais os principais mecanismos e os índices mais relevantes na avaliação da saúde financeira de uma empresa.

2.3.1 Balanço Patrimonial

É possível avaliar o desempenho de uma empresa de várias maneiras: pela qualidade de seus produtos, pela sua atuação na área da responsabilidade social, pela força de sua marca ou de forma financeira. As demonstrações financeiras oferecem uma série de dados sobre a empresa, de acordo com regras contábeis. A análise de balanços tem o objetivo de transformar os dados contábeis em informações e será tanto mais eficiente quanto melhor informações produzir.

A análise de um Balanço Patrimonial pode trazer à luz informações que auxiliarão sobremaneira no diagnóstico da empresa. Para Anthony (1981), através do balanço é possível identificar:

- Situação financeira;
- Situação econômica;
- Desempenho;
- Eficiência na utilização de recursos;
- Pontos fortes e fracos;
- Tendências e perspectivas;

- Adequação das fontes às aplicações de recursos;
- Evidências de erros na administração;
- Providências que deveriam ser tomadas e não foram;
- Avaliações de alternativas econômico-financeiras futuras.

A análise de balanços tornou-se uma necessidade primordial para grande número de pessoas, principalmente para aquelas que desejam se relacionarem com uma determinada empresa. Fornecedores, clientes, bancos comerciais, bancos de investimentos, sociedade de crédito imobiliário, sociedade financeira, corretores de valores e público investidor, dirigentes e o próprio governo são exemplos de beneficiados com a análise científica e racional de uma demonstração de balanço.

O Balanço Patrimonial é a demonstração que apresenta: O Ativo - todos os bens e direitos da empresa; Passivo – Todas as obrigações.. A diferença é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerado por esta em suas operações e retidos internamente.

Segundo Robert N. Anthony (1981) conceituado autor americano, o balanço mostra:

1. As fontes de onde provieram os recursos utilizados para a empresa operar. Representadas pelo Passivo e Patrimônio Líquido. E;

2. Os bens e direitos em que esses recursos se acham investidos. Representados pelo Ativo

Essa definição põe em evidência os termos *fontes* e *investimentos* de recursos, o que é altamente desejável do ângulo da Análise de Balanços, visto que analisar balanços é, em grande parte, avaliar a adequação entre as diversas fontes e os investimentos efetuados.

A figura 4 abaixo mostra um Balanço Patrimonial em sua forma técnica de apresentação. Balanço extraído do Site da Embrapa relativo aos anos de 2009 e 2010.

Figura 4 - Exemplo de Balanço Patrimonial

 MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA C.G.C.00.348.003/0001-10 BALANÇO PATRIMONIAL DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009					
ATIVO			PASSIVO		
	EXERCÍCIO/2010 R\$	EXERCÍCIO/2009 R\$		EXERCÍCIO/2010 R\$	EXERCÍCIO/2009 R\$
CIRCULANTE ^{Nota 4.1}	248.147.473,47	140.485.277,82	CIRCULANTE ^{Nota 4.3}	64.780.292,26	59.703.979,31
DISPONÍVEL ⁶	50.725.780,38	57.870.087,47	DEPÓSITOS ⁸	7.760.313,23	9.915.106,17
MOEDA NACIONAL	49.531.566,03	56.481.062,97	CONSIGNAÇÕES ^{8.1}	5.374.144,86	4.254.404,10
Bancos Conta Movimento	27.220,06	27.068,74	Tesouro Nacional Estadual e Municipal	9.170,17	1.107,28
Aplicações Financeiras ^{8.1}	12.619.911,51	5.775.721,12	Plano de Previdência e Assistência Médica	5.364.974,69	4.253.296,82
Limite de Saque com Vinculação de Pagamento ^{8.2}	36.884.434,46	50.678.273,11	RECURSOS DA UNIÃO ^{8.2}	2.356.208,16	142.356,42
MOEDA ESTRANGEIRA	1.194.214,35	1.389.024,50	DEPÓSITOS DE DIVERSAS ORIGENS	29.960,21	5.518.345,65
Bancos Conta Movimento	1.194.214,35	1.389.024,50			
CRÉDITOS EM CIRCULAÇÃO ⁶	157.112.077,51	48.864.023,10	OBRIGAÇÕES EM CIRCULAÇÃO ⁶	50.035.917,45	49.225.264,91
CRÉDITOS A RECEBER ^{6.1}	26.716.418,16	3.764.190,10	OBRIGAÇÕES A PAGAR ^{6.1}	49.690.174,18	48.991.695,50
Devedores por Fornecimento - Faturados ¹	2.719.257,76	2.115.558,81	Fornecedores ¹	24.871.153,82	16.422.810,05
Provisão para Devedores Duvidosos ²	(230.500,00)	(597.371,69)	Pessoal a Pagar ²	5.522.915,04	25.929.786,98
Créditos Tributários ³	1.262.229,99	1.459.013,97	Encargos Sociais a Recolher ³	9.457.347,06	6.450.612,11
Recursos Especiais a Receber ⁴	11.684.191,75	125.836,11	Provisão para Férias ⁴	9.698.576,12	0,00
Créditos Diversos a Receber ⁵	11.281.238,66	661.152,90	Obrigações Tributárias	4.762,68	393,82
DEVEDORES - ENTIDADES E AGENTES ^{6.2}	2.863.619,77	1.782.181,61	Recursos Especiais a Liberar	0,00	84.824,93
Desfalques ou Desvios ¹	2.342.383,09	2.342.383,09	Débitos Diversos a Pagar ⁵	135.419,46	103.267,61
Provisão para Perdas ²	(2.342.383,09)	(2.342.383,09)	ADIANTEMENTOS RECEBIDOS ^{6.2}	324.705,82	219.157,09
Responsabilidade por Danos ou Perdas ³	673.772,99	0,00	Adiantamentos de Clientes	324.705,82	219.157,09
Falta ou Irregularidade de Comprovação ⁴	2.189.846,78	1.782.181,61	VALORES EM TRÂNSITO EXIGÍVEIS	21.037,45	14.412,32
ADIANTEMENTOS CONCEDIDOS ^{6.3}	127.532.039,58	43.317.651,39			
Adiantamentos a Prestadores de Serviços	213.000,17	145.771,47	VALORES PENDENTES A CURTO PRAZO ⁶	6.984.061,58	563.608,23
Adiantamentos a Pessoal ¹	15.589.504,30	26.634.008,35	Valores Diferidos	6.984.061,58	563.608,23
Adiantamentos a Unidades e Entidades	611.273,99	535.565,57			
Adiantamentos - Transferências Voluntárias ²	111.118.261,12	16.002.306,00	NÃO-CIRCULANTE ^{Nota 4.4}	41.147.239,52	23.677.157,45
BENS E VALORES EM CIRCULAÇÃO ⁶	33.647.220,94	33.263.211,12	EXIGÍVEL A LONGO PRAZO ⁸	41.147.239,52	23.677.157,45
Estoques	33.248.525,01	32.858.095,00	OBRIGAÇÕES EXIGÍVEIS A LONGO PRAZO	41.147.239,52	23.677.157,45
Títulos e Valores	394.510,02	405.116,12	Operações de Crédito - Externas	41.147.239,52	23.677.157,45
Materiais em Trânsito	4.185,91	0,00			
VALORES PENDENTES A CURTO PRAZO ⁶	6.662.394,64	487.955,83	PATRIMÔNIO LÍQUIDO ^{Nota 4.5}	794.909.495,70	604.210.331,80
Valores Diferidos	6.662.394,64	487.955,83	CAPITAL SOCIAL ⁹	62.000.000,00	62.000.000,00
NÃO-CIRCULANTE ^{Nota 4.2}	652.689.554,01	547.106.191,04	RESERVAS ⁶	732.909.495,70	542.210.331,80
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO ⁸	48.834.846,16	49.224.370,98	RESERVAS DE CAPITAL	731.844.612,08	541.145.448,18
DEPÓSITOS REALIZÁVEIS A LONGO PRAZO ^{8.1}	47.015.895,03	47.326.463,12	Reserva de Correção Monetária do Capital ^{8.1}	11.764.824,00	11.764.824,00
CRÉDITOS REALIZÁVEIS A LONGO PRAZO ^{8.2}	1.818.951,13	1.897.907,86	Reserva de Doações e Subvenções para Investimentos ^{8.2}	166.817.832,10	169.258.428,79
Créditos a Receber ¹	2.560.897,72	2.389.155,05	Reserva de Transferência para Aumento de Capital ^{8.3}	452.620.079,63	259.480.319,04
Direitos Sobre Concessões	26.322,72	26.322,72	Reserva Correção Monetária Ativo Imobilizado DL 1598/77 ^{8.4}	100.641.876,35	100.641.876,35
Provisão para Perdas de Créditos Realizáveis ²	(768.269,31)	(517.569,91)	RESERVA DE CORREÇÃO MONET. DA DIFERENÇA IPC/BTNF ^{8.5}	1.064.883,62	1.064.883,62
INVESTIMENTOS ⁹	4.092.500,78	4.092.500,78			
Participações Societárias - Integralizadas	3.857.757,47	3.857.757,47			
Outros Investimentos	234.743,31	234.743,31			
IMOBILIZADO ⁶	599.349.942,89	493.404.005,31			
IMÓVEIS	583.555.174,91	519.885.763,81			
MÓVEIS	501.376.020,93	434.894.187,48			
DEPRECIACÕES	(485.581.252,95)	(461.375.945,98)			
BENS INTANGÍVEIS ⁶	412.264,18	385.313,97			
TOTAL DO ATIVO	900.837.027,48	687.591.468,56	TOTAL DO PASSIVO	900.837.027,48	687.591.468,56


PEDRO ANTONIO ARRAES PEREIRA
 Diretor-Presidente
 CPF: 363.135.727-34


JOSÉ GERALDO AUGUSTO DE FRANÇA
 Diretor
 CPF: 098.846.824-87


TATIANA DEANE DE ABREU SA
 Diretora
 CPF: 019.362.472-91


KEPLER EUCLIDES FILHO
 Diretor
 CPF: 158.067.266-20


JOSÉ JOÃO REIS
 Chefe de Depto. de Administração Financeira - DAF
 CPF: 179.074.541-15


SUSY DARLEN BARROS DA PENHA
 Contadora - CRC/DF 007472/O-2
 CPF: 399.778.381-00

2.3.2 DRE – Demonstração do Resultado do exercício

Refere-se a uma demonstração das alterações (aumentos e reduções) ocasionadas no Patrimônio Líquido (PL) pelas atividades da empresa. As receitas representam um aumento do Ativo, através do ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou aumento do saldo de caixa através do dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através da redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível. Enfim, todas as receitas e despesas estão compreendidas na Demonstração do Resultado, ordenadas de acordo com a sua natureza, fornecendo informações significativas sobre a empresa.

A Demonstração do Resultado representa o movimento de receitas (entradas) e (despesas) saídas no balanço, dentro de período considerado.

È valido lembrar que a Demonstração do Resultado retrata apenas o *fluxo econômico* e não o *fluxo de dinheiro*. Para a Demonstração do Resultado não importa se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido.

Na pagina seguinte temos, na figura 5 um exemplo de DRE extraído do Site da Embrapa, referente aos anos de 2009 e 2010.

A Análise das Demonstrações Contábeis, ou Análise Financeira de Balanço, é um instrumento de grande importância para a verificação do comportamento econômico-financeiro das empresas.

Marion (2002), afirma que a Análise das Demonstrações Contábeis é tão antiga quanto à própria Contabilidade. Diz ainda que desde o controle dos rebanhos na atividade pastoril, (quando se há registro dessa atividade, provavelmente 4000 a.C.) se dava importância a geração de riqueza comparando relatórios de controles dos rebanhos para analisar a variação dos mesmos, e com isso Marion (2002) sustenta a idéia de que a análise é tão antiga quanto à própria contabilidade, porém de forma arcaica e primitiva. No final do século XIX surge a necessidade de uma análise de crédito mais sólida, onde os banqueiros americanos passam a solicitar o Balanço Patrimonial às empresas que desejavam contrair empréstimos. Daí também surgiu o nome Análise de Balanço, pois se tratava apenas do Balanço Patrimonial. Embora nos dias atuais se utilizem também de outras demonstrações contábeis para análise é aceito o nome Análise de Balanço.

Essa afirmação também é feita por Matarazzo (2003), onde diz que a Análise de Balanço surgiu e desenvolveu-se dentro do sistema bancário, que é ainda hoje o principal usuário desta ferramenta.

Marion (2002) diz que a análise se tornou importante não só por influencia dos bancos, mas com a necessidade de as empresas de capital aberto se tornar cada vez mais transparente para atrair investimentos com venda de ações, tornando a Análise das Demonstrações Contábeis um instrumento de suma importância e utilidade nas decisões.

Outro fator importante para firmar a Análise de Balanço como ferramenta de verificação econômico-financeira de uma empresa foram as operações a prazo de compra e venda de mercadorias, com intuito da avaliação da eficiência administrativa e do desempenho dos concorrentes.

Segundo Matarazzo (2003) a análise das demonstrações financeiras tem como objetivo extrair informações das Demonstrações Contábeis para tomada de decisão. Ela parte de onde termina a contabilidade, ou seja, começa após o término dos lançamentos e fechamentos da contabilidade. Segue dizendo que a preocupação básica do contador são os registros contábeis, pois procura agrupar os dados contábeis, organizar e compilar, sendo o resultado de seu trabalho a elaboração dos relatórios e demonstrações financeiras. Já o analista de balanços utiliza essas demonstrações financeiras como fonte de dados para seu trabalho. Ao analisar esses dados, pode extrair informações que apontam se a empresa pode ou não contrair empréstimos, se tem boa administração, se esta solvente, ou ainda se é uma boa opção de investimento.

Marion (2002) diz que as demonstrações contábeis que podem ser analisadas são:

- a) Balanço Patrimonial (BP);
- b) Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- c) Demonstração das Origens e Aplicação dos Recursos (DOAR);
- d) Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (ou Mutações do PL);
- e) Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC);
- f) Demonstração do Valor Adicionado (DVA).

A maior ênfase é dada as duas primeiras demonstrações devido à evidenciação de forma mais objetiva a condição econômico-financeira da empresa

Figura 5 - Exemplo de DRE

Embrapa

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA
C.G.C.00.348.003/0001-10

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2010 E 2009

	EXERCÍCIO/2010 R\$	EXERCÍCIO/2009 R\$
(+) Receitas com Vendas e Serviços ^{5.1}	34.751.237,42	35.577.135,69
(-) Vendas Canceladas e Descontos Incondicionais ^{5.2}	98.540,96	3.895,84
(-) Imposto s/ Vendas e Serviços e Outras Deduções ^{5.3}	1.875.531,39	1.866.144,77
(=) Receita Líquida	32.777.165,07	33.707.095,08
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos ^{5.4}	7.927.022,02	13.777.126,79
(=) Lucro Bruto	24.850.143,05	19.929.968,29
(+) Receitas Operacionais ^{5.5}	1.594.599.376,01	1.570.302.126,40
Repasso Recebido ^a	1.575.781.126,76	1.562.340.033,33
Outras Receitas Operacionais ^b	12.845.988,52	6.092.085,96
Convênios ^c	5.972.260,73	1.870.007,11
(-) Despesas Operacionais ^{5.6}	1.841.967.635,98	1.792.042.229,94
Despesas com Vendas ^a	523.519,13	44.567,90
Despesas Administrativas ^b	1.573.769.638,72	1.540.750.612,09
Despesas com Investimentos ^c	267.674.478,13	251.247.049,95
(=) Resultado Antes das Receitas e Despesas Financeiras	(222.518.116,92)	(201.810.135,25)
Receitas Financeiras ^{5.7}	1.371.726,11	1.452.679,76
(-) Despesas Financeiras ^{5.8}	1.249.065,18	1.266.586,22
(+/-) (Resultado das Receitas (-) Despesas Orçamentárias e Extra Orçamentárias) ^{5.9}	278.457.467,34	208.611.414,80
(+) Receitas Não Operacionais ^{5.10}	5.080.104,67	4.024.508,23
(-) Despesas Não Operacionais ^{5.11}	2.232.996,38	3.295.825,56
(=) Resultado do Período de Apuração	58.909.119,64	7.716.055,76
(-) Contribuição para Assistência ou Previdência de Empregados ^{5.12}	61.014.729,00	59.427.463,49
(=) Resultado Antes dos Tributos sobre o Lucro	(2.105.609,36)	(51.711.407,73)
(-) Contribuição Social sobre o Lucro	0,00	0,00
(-) Imposto de Renda Pessoa Jurídica	0,00	0,00
(=) Resultado Líquido do Exercício ^{5.13}	(2.105.609,36)	(51.711.407,73)



PEDRO ANTÔNIO ARRAES PEREIRA
Diretor-Presidente
CPF: 363.135.727-34



JOSÉ GERALDO EUGENIO DE FRANÇA
Diretor
CPF: 098.848.824-87



TATIANA DEANE DE ABREU SA
Diretora
CPF: 019.362.472-91



KEPLER EUCLIDES FILHO
Diretor
CPF: 158.087.266-20



JOSÉ JOÃO REIS
Chefe do Depto. de Administração Financeira - DAF
CPF: 179.074.541-15



SUSY DARLEN BARROS DA PENHA
Contadora - CRC/DF 007472/O-2
CPF: 399.778.381-00

2.3.3 Índices

Índice é a relação que se estabelece a título de comparação entre contas ou grupo de contas das Demonstrações Financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa. Os índices constituem a técnica de análise mais empregada. Eles são divididos em índices que evidenciam aspectos da situação financeira (índices de Estrutura de Capital e índices de liquidez) e índices que evidenciam aspectos da situação econômica (índices de rentabilidade).

2.3.4 Índices de Estrutura de Capitais

Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos. Sua característica básica é definida pela regra: quanto menores forem, melhor será a condição financeira da empresa. São eles:

- a) Participação de Capitais de Terceiros: indica o quanto a empresa tomou de capital de terceiros por cada unidade de capital próprio investido;

$$(CT / PL) \times 100$$

Onde:

CT – capitais de terceiros;

PL – Patrimônio Líquido.

- b) Composição do Endividamento: indica qual o percentual de obrigações em curto prazo em relação às obrigações totais;

$$(PC / CT) \times 100$$

Onde:

PC – Passivo Circulante;

CT – Capitais de Terceiros.

- c) Imobilização do Patrimônio Líquido: indica o quanto a empresa aplicou no ativo permanente por cada \$100 unidades de capital próprio;

$$(ANC / PL) \times 100$$

Onde:

ANC – Ativo Não Circulante;

PL – Patrimônio Líquido.

- d) Imobilização dos Recursos Não-Correntes: indica qual o percentual de recursos não correntes a empresa aplicou no ativo permanente;

$$(ANC / (PL + PNC)) \times 100$$

Onde:

ANC – Ativo Não Circulante;

PL – Patrimônio Líquido.

PNC – Passivo Não Circulante.

2.3.5 Índices de Liquidez

Os índices desse grupo mostram a base da situação financeira da empresa, procurando medir quão sólida ela é. Uma empresa com bons índices de liquidez tem condições de ter boa capacidade de pagar suas dívidas. Sua característica básica é definida pela regra: quanto maiores forem melhor será a condição da empresa. São eles:

- a) Liquidez Geral: indica a condição de a empresa pagar as suas dívidas em longo prazo;

$$(AC + RLP) / (PC + PNC)$$

Onde:

AC – Ativo Circulante;

RLP – Realizável a Longo Prazo;

PC – Passivo Circulante;

PNC – Passivo Não Circulante

b) Liquidez Corrente: indica a condição de a empresa pagar suas dívidas de curto prazo;

$$LC = AC / PC$$

Onde:

AC – Ativo Circulante;

PC – Passivo Circulante.

c) Liquidez Seca: indica o quanto a empresa é dependente de seus estoques para pagar suas dívidas de curto prazo;

$$(AC - Estoques) / PC$$

Onde:

AC – Ativo Circulante;

PC – Passivo Circulante.

2.3.6 Índices de Rentabilidade

Os índices de rentabilidade mostram o quanto renderam os investimentos realizados pela empresa e, desta forma, qual o seu grau de êxito econômico. Os índices deste grupo são do tipo quanto maior melhor, exatamente pelo fato de retratarem o resultado dos investimentos da empresa. São eles:

a) Giro do Ativo: fórmula: V/AT : indica quanto a empresa vendeu para cada \$1,00 de investimento total;

$$V / AT$$

Onde:

V – Vendas Líquidas;

AT – Ativo.

- b) Margem Líquida: fórmula: LL/V : indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 vendidos;

$$(LL/V)X100$$

Onde:

LL – Lucro Líquido;

V – Vendas Líquidas.

- c) Rentabilidade do Ativo: fórmula: LL/AT : indica quanto a empresa obtém de lucro para cada \$100 de investimento total;

$$(LL/AT)X100$$

Onde:

LL – Lucro Líquido;

AT – Ativo.

- d) Rentabilidade do Patrimônio Líquido: fórmula: LL/PL : indica quanto à empresa obteve de lucro para cada \$100 de capital próprio investido;

$$(LL/PL)X100$$

Onde:

LL – Lucro Líquido;

PL – Patrimônio Líquido Médio

2.3.7 Análise vertical e horizontal

São técnicas adicionais para a análise. A **análise vertical** mostra como cada conta se relaciona com um valor-base. Para a análise vertical do balanço calcula-se a porcentagem de cada valor em relação ao total do ativo, podendo assim observar melhor se há itens fora das proporções normais.

A **análise horizontal** por sua vez tem como objetivo mostrar a evolução de cada conta ao longo dos anos baseia-se na evolução de cada conta de uma série de demonstrações financeiras em relação à demonstração anterior e/ou em relação a uma demonstração financeira básica, geralmente a mais antiga da série. Pode-se assim, analisar a evolução da empresa como um todo.

2.3.8 Índices de Rotação ou Índices de prazo médio

Uma das descobertas mais interessantes da Análise de Balanços é a de que, através dos dados das demonstrações financeiras, podem ser calculados, por exemplo, quantos dias, em média, a empresa terá de esperar para receber suas duplicatas. Este é o chamado índice de Prazo Médio de Recebimento de Vendas.

Outros índices que podem ser calculados são os de Prazo Médio de Renovação de Estoque e Prazo Médio de Pagamento de Compras.

Os índices de rotação não devem ser analisados individualmente, mas sempre em conjunto, alerta Marion (2002). Também não é recomendável misturar a análise dos índices de prazos médios com a dos índices econômicos e financeiros. A conjugação dos três índices de prazos médios leva à análise dos ciclos operacional e de caixa, elementos fundamentais para a determinação de estratégias empresariais, tanto comerciais quanto financeiras, geralmente vitais para a determinação do fracasso ou sucesso de uma empresa.

A partir dos ciclos operacionais e de caixa são construídos modelos de análise do capital de giro e do fluxo de caixa. Basicamente existem três índices de prazo médios que podem ser encontrados a partir das demonstrações financeiras.

Prazo Médio de Recebimento de Vendas

Determina o volume de investimentos na conta Duplicatas a Receber (vendas a prazo).

$$PMR = 360(\text{Clientes} / (\text{VL} + \text{IMP}))$$

Onde:

Clientes – é o saldo da conta Duplicatas a receber

VL – Vendas Líquidas

IMP – impostos sobre as vendas

Prazo Médio de Pagamento de Compras

Mostra em quanto tempo as compras, isto é, as dívidas vão ser pagas. É importante para a empresa pra controlar o recebimento de vendas.

$$PMP = 360(Forn / C)$$

Onde:

Forn – Saldo de Fornecedores (compras a pagar)

C – Compras

Prazo Médio de Rotação dos Estoques

Mostra de quanto em quanto tempo a empresa em questão faz compras para o estoque. Com o cálculo deste prazo pode-se analisar como funciona a rotatividade do estoque.

$$PME = (Est / CMV)$$

Onde:

Est – Estoques

CMV – Custo das Mercadorias Vendidas

3 – OFERTA DE CRÉDITO ÀS MPEs

O Banco do Brasil oferece muitas opções de soluções de crédito em seu portfólio de financiamentos destinados ao segmento pessoa jurídica. Algumas modalidades como o Capital de Giro, podem ser utilizadas para os objetivos de: cobertura da folha de pagamento dos funcionários ou compra de matéria-prima, entre outros. As empresas que possuem créditos a receber, podem optar pela antecipação de recebíveis, onde a empresa antecipa o recebimento do crédito referente a cheques pré-datados, cartões e títulos no Banco do Brasil.

Em matéria de financiamento para pessoa jurídica o Banco do Brasil apresenta um conjunto de opções para proporcionar a instalação, ampliação, reforma ou modernização da empresa. O Cartão BNDES, permite a empresa receber crédito para compra de bens pela internet, financiando máquinas, equipamentos, veículos e outros bens de produção diretamente dos fornecedores credenciados no portal do Cartão BNDES. Com o BNDES Automático, as empresas privadas nacionais e estrangeiras, associações, cooperativas e fundações que exerçam atividade produtiva podem financiar suas atividades.

Com o, FINAME, as empresas podem financiar máquinas e equipamentos novos e nacionais, incluindo veículos de carga, em caráter de leasing ou Finame Pro-caminhoneiro. No Centro-Oeste o Banco do Brasil apóia a produção através do FCO Empresarial, o que usa uma linha de crédito com condições especiais, compatíveis com as diversas atividades produtivas, dividido em quatro programas que financiam bens e serviços necessários à importação, ampliação, modernização e reformas que promovam o desenvolvimento na indústria, turismo regional, setores do comércio e serviço e infra-estrutura econômica.

Há também o Proger (Programa Geração Emprego e Renda), que atua em três modalidades: o Proger Urbano Empresarial, o Proger Urbano Cooperfat e o Proger Turismo Investimento. E por fim citamos o Leasing, que é uma maneira prática e viável para que as empresas possam adquirir veículos, máquinas, equipamentos e outros bens móveis, novos ou usados através de arrendamento.

4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo a linha da tradição fenomenológica proposta por Roesch (1999), o papel do cientista social deve ser o estudo objetivo, apreciando as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua experiência. O ser humano define as situações que o cerca de maneira seletiva e subjetiva a partir do esquema de referência pessoal de crenças e valores que são desenvolvidos ao longo da vida. Ao investigar problemas, é importante considerar que os fatos que induzem o ser humano a apresentar determinado comportamento são interpretados de forma diferente por cada indivíduo, no modelo ideal de pesquisa não basta estudar somente as causas, e sim todo o ambiente exposto.

Na visão de Lima (2004), diferentes tipos de pesquisa abrigam um conjunto de técnicas de coleta de materiais que funcionam como instrumentos confiáveis possibilitando ao pesquisador sistematizar o processo de localização, coleta, registro e tratamento dos dados e informações julgados como necessários à fundamentação das descrições, discussões, análises e reflexões à medida que permitem ao pesquisador dispor de referencial indispensável para a fundamentação da solução do problema investigado.

A base da elaboração do presente trabalho esta fundamentada na realização de um estudo de caráter exploratório, objetivando conhecer e avaliar o grau de conhecimento e domínio do tema por parte dos envolvidos no processo de decisão de liberação do crédito financeiro às empresas solicitantes. Utilizamos uma amostra intencional reduzida, onde a amostra escolhida de forma aleatória foi submetida a uma entrevista e a um questionário. A utilização dos dois mecanismos de coleta de dados permite que se faça, de forma mais precisa, tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa. Os dados obtidos foram planilhados e interpretados com base na frequência em que ocorreram e foram apresentados em termos percentuais.

A amostragem ficou, por questão de economia de custos, de logística de distribuição e contatos, e por questões práticas, limitada aos funcionários do Banco do Brasil, atuantes de forma direta ou indireta no segmento pessoa jurídica (carteiras PJ) das agencias localizadas na região metropolitana de Curitiba. A amostra delimitada desta forma, embora favoreça a realização do trabalho, não prejudica a qualidade do mesmo, visto que a Região Metropolitana de Curitiba é uma região ampla, com forte participação do banco no segmento Pessoa Jurídica. E como a política de liberação de créditos adotada pelo banco do Brasil é única para todo o território nacional, a referida amostra cumpre o seu papel de representar todo o universo da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada através de um questionário enviado aos elementos selecionados da amostra e uma entrevista com um membro do comitê de administração da agência. Um dos

principais objetivos da entrevista é o de validar as informações obtidas e evitar possíveis distorções na interpretação dos dados coletados.

Tanto a entrevista quanto o questionário auxiliaram de forma decisiva na determinação do grau de conhecimento dos conteúdos, apresentados no referencial teórico, e do poder de decisão, ou nível de participação no processo decisório por parte dos entrevistados e dos funcionários alvos da pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estudo caracteriza-se em relação aos seus objetivos pela sua aplicação prática, tendo como base a classificação apresentada por Vergara (2005) que qualifica a pesquisa com relação a dois aspectos que seriam quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser considerada exploratória e descritiva. Exploratória por que teve como finalidade investigar através de uma pesquisa empírica e teórica os problemas apresentados em relação ao tema em questão. Descritiva por que procurou descrever características, percepções e expectativas do tema e do ambiente analisado, estabelecendo assim relações entre as variáveis apresentadas. “A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições. “A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Uma das características mais significativas dessa pesquisa está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos meios, podemos classificar como pesquisa de campo, pois coletará dados primários na empresa através de entrevistas, aplicação de questionários e técnicas de observação participativa.

A pesquisa também pode ser considerada ainda como qualitativa. É de caráter qualitativo, devido à interpretação das informações obtidas pelas opiniões pesquisadas, numa relação dinâmica entre as variáveis investigadas.

Considerando-se a possibilidade de utilizar as informações obtidas, classificando-as e analisando-as sob a ótica dos conhecimentos já elaborados. A pesquisa foi dividida em duas fases distintas:

- a) Numa primeira fase foram realizados estudos qualitativos, na busca de dados primários e secundários, objetivando a geração de variáveis e atributos que serviram para estruturar o instrumento de coleta de dados (questionário e entrevista);
- b) Após identificar, analisar e classificar as variáveis, foi desenvolvido o questionário e a entrevista a ser aplicado, com o objetivo de coletar os dados;

4.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO

A população-alvo desta pesquisa é composta pelos funcionários do Banco do Brasil S/A, atuantes no segmento Pessoa Jurídica (PJ), localizados na Região Metropolitana de Curitiba PR. Atualmente cerca de 200 funcionários.

4.3 COLETA DE DADOS

No intuito de avaliar o grau de conhecimento e de decisão dos funcionários nos processos de concessão de crédito e financiamento a projetos, elaborou-se um questionário direcionado aos funcionários, com questões sobre diversos aspectos relacionados ao nível de formação e de conhecimentos específicos sobre pontos considerados importantes na decisão de liberação de crédito e financiamentos. Lima (2004) afirma que “o questionário corresponde a uma técnica de coleta de dados utilizada em pesquisas de campo de caráter quantitativo”. É o resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões que devem ser respondidas por escrito e na ausência do pesquisador.

Com o objetivo de levantar dados que pudessem auxiliar na análise do ambiente em relação à atuação dos funcionários na análise e aprovação do crédito bancário às pequenas e médias empresas, realizou-se também uma entrevista estruturada com alguns gerentes responsáveis pela condução de Carteira PJ nas agências do banco do Brasil. A entrevista é uma das técnicas mais usadas na coleta de dados, adequando-se na obtenção de informações em profundidade acerca do comportamento do conhecimento e da autonomia dos funcionários.

Baseado nas informações obtidas através da pesquisa de campo descobriu-se o grau de atuação e de conhecimento dos funcionários em relação ao sistema decisório envolvendo liberação de recursos a título de financiamento ao setor produtivo. Dessa forma, encontram-se detalhados os dados referentes às perguntas do questionário e das entrevistas, fornecendo subsídios ao estudo e servindo de direção para as proposições finais deste trabalho.

5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

A análise dos dados obtidos através do questionário foi iniciada levando-se em conta o percentual de respostas em cada questão para apurar-se a incidência de cada uma delas.

Com o intuito de facilitar a interpretação dos dados obtidos dividimos a análise em quatro grupos distintos: O primeiro grupo de questões trata de estabelecer o Perfil dos respondentes; o segundo grupo de questões mostra o nível de acesso à formação técnica voltada para a área específica de atuação; o terceiro grupamento refere-se ao nível de conhecimento das rotinas operacionais e dos produtos voltados ao público PJ e, por último, o quarto grupo de questões diz respeito ao nível de conhecimento das técnicas de análise financeira e de auxílio ao processo de tomada de decisão.

A seguir, temos os resultados relacionados ao perfil dos funcionários e ao ambiente negocial voltado aos clientes PJ, demonstrados através de tabelas e gráficos.

5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Questão 1 – Função e/ou cargo ocupado na equipe.

Tabela 1 - Função ou Cargo ocupado

PARÂMETROS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Gerente de Contas	10	17,2%
Assistente de Negócios	26	44,9%
Escriturário	22	37,9%
Outros	0	0,0%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

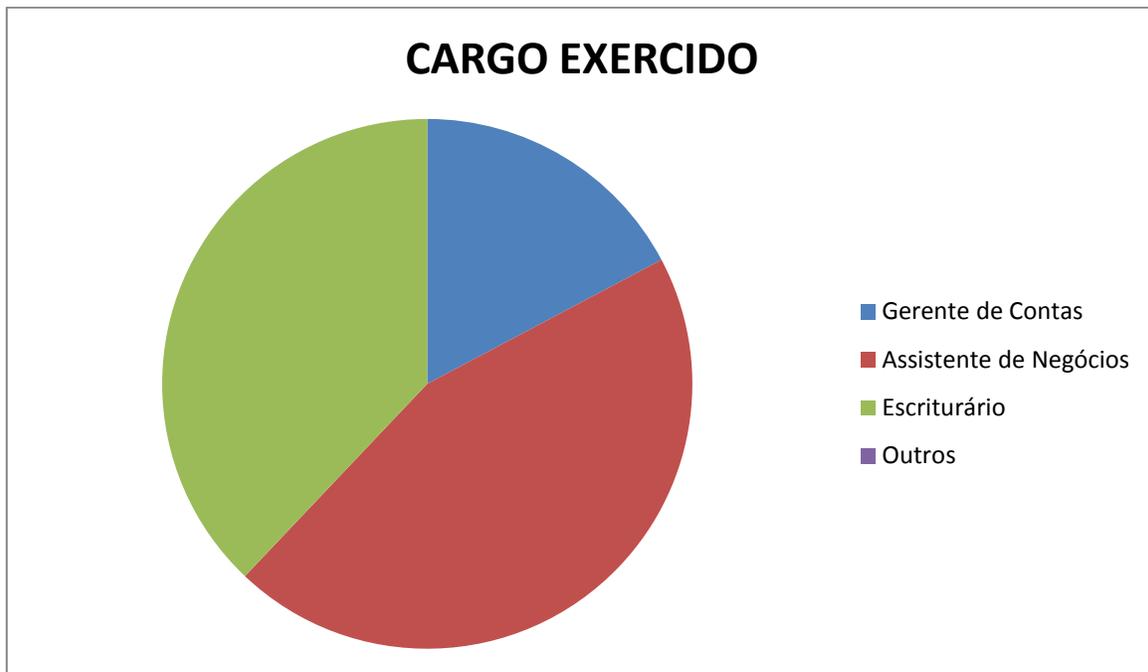


Gráfico 1 - Cargo ou Função exercida

Fonte: Dados do autor

Verifica-se que em relação ao nível de posicionamento hierárquico, apenas 17,2 % ocupam o cargo de Gerente de Contas PJ ou equivalentes. Vale salientar que nas agências do Banco do Brasil. Os cargos hierarquicamente inferiores aos cargos de gerência média não participam do comitê de crédito da dependência assim sendo, não participam das decisões.

Questão 2 – Há quantos anos atua no Segmento Pessoa Jurídica?

Tabela 2 - Classificação por tempo de atuação (experiência)

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Até 01 ano	18	31,0%
De 01 a 03 anos	20	34,6%
De 03 a 05 anos	6	10,3%
Acima de 05 anos	14	24,1%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

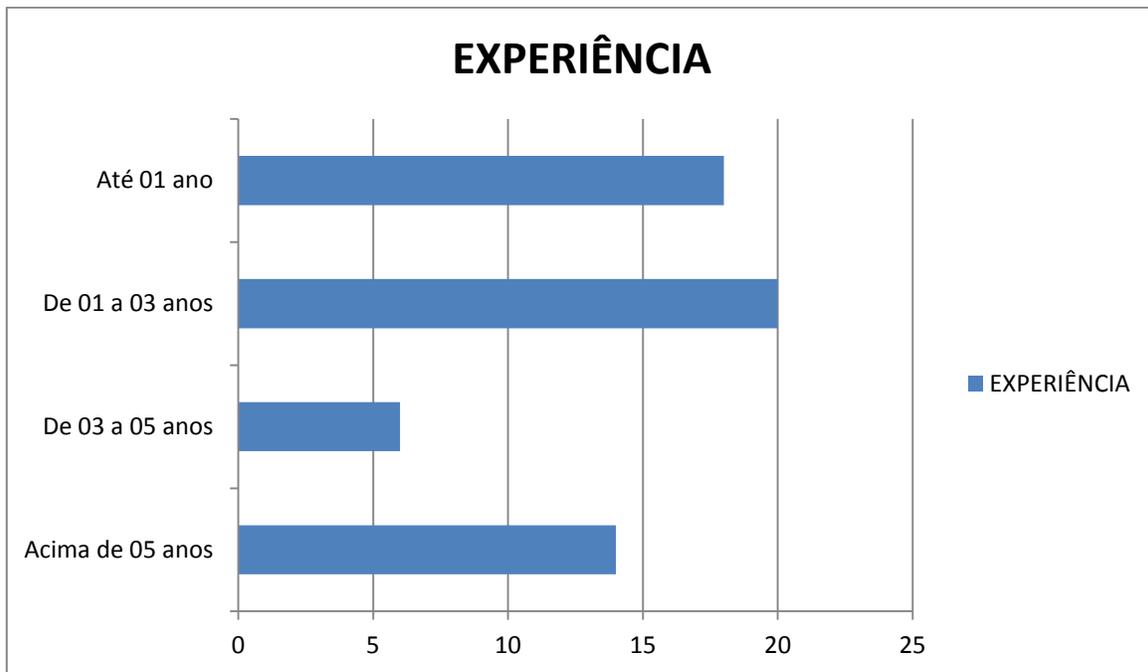


Gráfico 2 - Tempo de experiência

Fonte: Dados do autor

A maioria dos funcionários atuantes no segmento possui menos de 03 (três) anos de experiência na função. Em média o tempo de atuação no segmento por funcionário é de 2,86 anos, conforme mostra a Tabela 1. Percebe-se a existência de uma grande rotatividade entre os funcionários do banco de uma forma geral o que também é bastante observado no segmento PJ.

Questão 3 – Formação Escolar

Tabela 3 - Nível de Formação dos Funcionários

PARÂMETROS	FREQUENCIA		PERCENTUAL	
	ÀREAS AFINS	OUTRAS ÀREAS	ÀREAS AFINS	OUTRAS ÀREAS
Pós Graduação	20	10	34,5%	17,3%
Curso Superior	16	10	27,6%	17,2%
Curso Técnico	0	0	0,0%	0,0%
Ensino Médio	0	2	0,0%	3,4%
	36	22	62,1%	37,9%

Fonte: Dados do autor

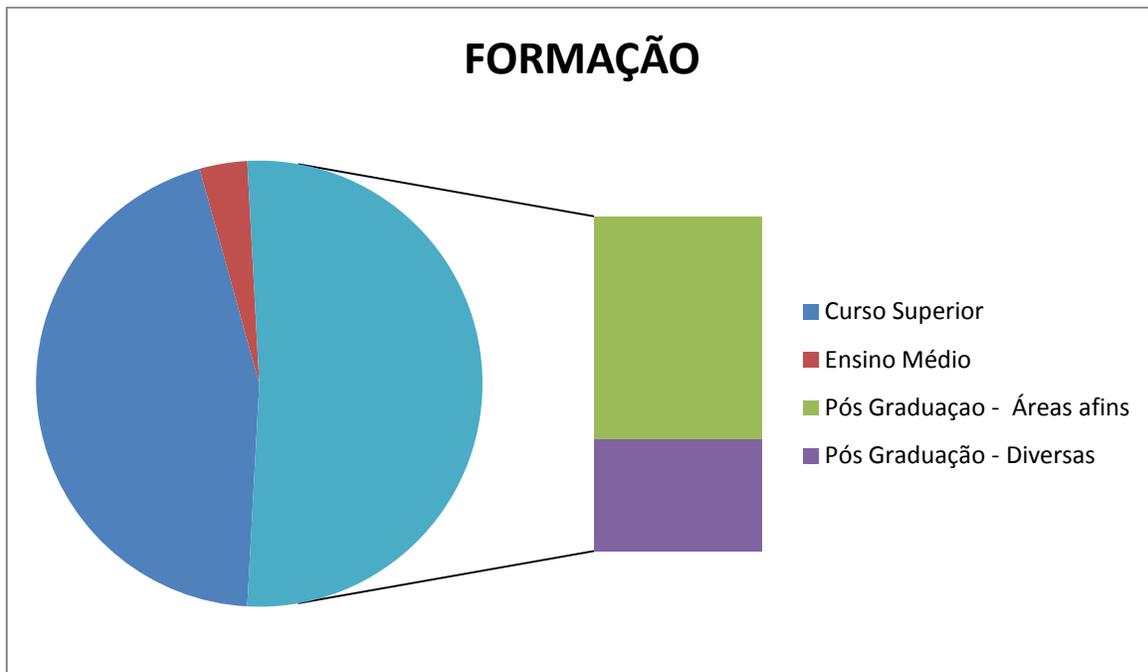


Gráfico 3 - Grau de Instrução

Fonte: Dados do autor

Verificou-se que em relação ao nível de escolaridade dos funcionários 96,6% possuem 3º grau completo. Isso demonstra que os funcionários estão buscando oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A questão teve o propósito de levantar a área de formação dos funcionários. Pelos dados apresentados podemos observar que o conhecimento teórico apresentou uma importância relativa na designação e ou composição das equipes que atuam neste segmento conforme disposto na Tabela 2, e verificou-se que 51,8% têm formação em nível de cursos de Pós Graduação sendo que 34,5 % são cursos voltados para sua área de atuação e 17,5 % são especialistas em outras áreas. Dado importantíssimo é o percentual de funcionário que possuem formação voltada às áreas de Administração, Economia e Finanças totalizando 62,1%, aproximadamente 2/3 da amostra pesquisada.

5.2 NÍVEL DE ACESSO AO CONHECIMENTO TÉCNICO VOLTADO À ÁREA ESPECÍFICA DE ATUAÇÃO.

Questão 4 – Em sua opinião, a frequência com que você tem acesso à capacitação e treinamento formal é:

Tabela 4 - Nível de oferta de Treinamento e Formação

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Ótima	0	0,0%
Boa	14	41,4%
Regular	26	44,8%
Insuficiente	8	13,8%
	58	100%

Fonte: Dados do autor



Gráfico 4 - Oferta de Treinamento

Fonte: Dados do autor

Pode-se perceber através da Tabela 4 que a frequência com que o Banco oportuniza treinamento e capacitação é considerada boa por apenas 41,4% dos funcionários. A maioria, portanto (58,6%) acreditam que o investimento em capacitação está abaixo do ideal e que deve ser melhorado. É de se destacar que não houve nenhuma resposta considerando “ótima” a oferta de treinamento e capacitação.

Questão 5 – Com que frequência você tem acesso a informações técnicas relativas à sua área de atuação?

Tabela 5 - Frequência da oferta de Treinamento específico para a área de atuação PJ.

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Sempre	34	58,7%
Às vezes	22	37,9%
Raramente	2	3,4%
Nunca	0	0,0%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

Buscou-se identificar a frequência com que a empresa disponibiliza aos funcionários a oferta de cursos voltados diretamente à sua área de atuação. Podemos verificar através da Tabela 5 que a maioria dos respondentes afirmou que possuem sempre à disposição materiais contendo informações técnicas. Os entrevistados asseguraram que além dos cursos formais oferecidos pela empresa, existe também o treinamento “on the job”, onde o funcionário aprende “fazendo” e existe a troca de experiência entre os funcionários.

Questão 6 – Com que frequência acessa as Instruções Normativas?

Tabela 6 - Frequência com que acessa as Normas e Instruções

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Sempre	48	82,8%
Às vezes	8	13,8%
Raramente	2	3,4%
Nunca	0	0,0%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

Como mostra a Tabela 7 buscou-se identificar qual a preocupação do funcionário com relação à adequação de seu trabalho aos ensinamentos e normativos próprios da empresa. Podemos observar pelos números obtidos que existe uma grande preocupação em relação ao “Compliance”, aos controles internos e aos parâmetros determinados pela Gestão de Risco.

.Questão 7 – Acredita que passe por situações em que o trabalho não possa ser realizado, ou mesmo seja realizado precariamente devido à falta de informações técnicas?

Tabela 7 - Insegurança devido à falta de Conhecimento Técnico

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
Sempre	6	10,3%
Às vezes	40	69,0%
Raramente	12	20,7%
Nunca	0	0,0%
	58	100%

Fonte: Dados do autor



Gráfico 5 - Grau de Insegurança operacional gerado pela falta de conhecimento Técnico

Fonte: Dados do autor

Um percentual muito alto (79,3%) afirma sentir-se inseguro em função da falta de conhecimento técnico mais aprofundado. Deste universo, 69% afirmam passar por situações de insegurança operacional com alguma frequência, enquanto que 10,3% dos respondentes afirmam que sempre se sentem inseguros em face da falta de conhecimento técnico.

5.3 NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS ROTINAS OPERACIONAIS E PRODUTOS VOLTADOS À PJ.

Questão 8 – Como você acha que está o seu conhecimento acerca dos assuntos/rotinas abaixo?

Tabela 8 - Abertura de Contas

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	24	41,5%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	26	44,5%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	6	10,3%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	2	3,4%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

Podemos notar que a rotina de Abertura de Contas é um procedimento onde os entrevistados possuem amplo conhecimento, 86,3% dos entrevistados afirmaram conhecer bem ou dominar o assunto. Vale ressaltar que o procedimento de abertura de contas leva em consideração apenas a documentação apresentada pela Empresa, ou seja, a principal habilidade requerida é a de reconhecer e validar documentos oficiais conforme prescrito nas normas internas e nas Circulares emitidas pelo BACEN.

Tabela 9 - Cadastro de Clientes

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	28	48,3%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	18	31,1%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	10	17,2%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	2	3,4%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

O Cadastro de Clientes é uma das rotinas operacionais do Banco. É através dela que os dados relativos aos clientes são impostados no Sistema e que posteriormente servirão de base para a análise de crédito e para o controle do risco de crédito. Praticamente 80% dos entrevistados possuem bom conhecimento da rotina bem como de suas implicações no processo de Crédito Bancário.

Tabela 10 - Análise de Crédito

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	12	20,7%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	30	51,7%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	14	24,2%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	2	3,4%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

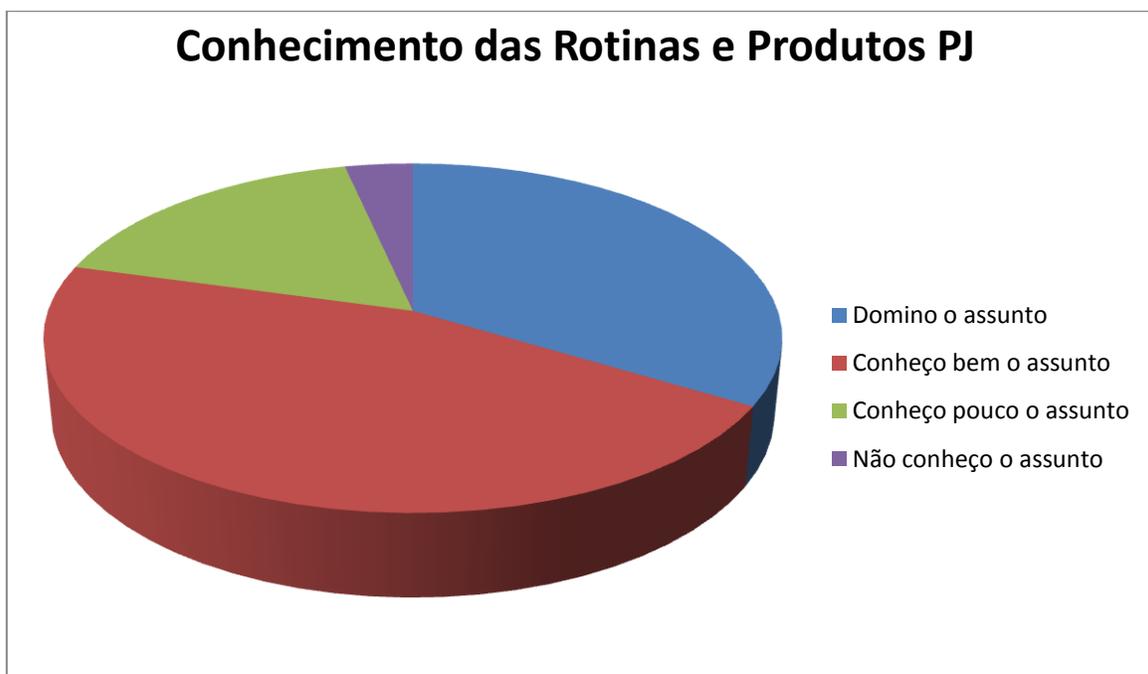
O cálculo do ANC é uma rotina automatizada que exige do funcionário apenas o conhecimento da ferramenta. Observamos na tabela que a grande maioria dos entrevistados possui conhecimento da ferramenta, onde 72,4% afirmam conhecer ou dominar o assunto.

Tabela 11 - Desconto de Cheques

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	14	24,1%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	32	55,2%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	10	17,2%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	2	3,4%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

Desconto de Cheques é um produto oferecido aos clientes PJ como forma de antecipar o recebimento das vendas realizadas a prazo. Podemos observar que a ampla maioria, 79,3% dos respondentes, domina ou conhece bem o produto. Vale lembrar que este produto também é automatizado, bastando ao funcionário saber impostar os dados no sistema, não necessitando um conhecimento mais aprofundado sobre a matéria.

**Gráfico 6 - Grau de Conhecimento das Rotinas Automatizadas**

Fonte: Dados do autor

O Gráfico 6 foi originado pela análise conjunta as tabelas 08, 09, 10 e 11 pois as mesmas representam o grau de conhecimentos das Rotinas que são realizadas de forma automatizadas no Banco do Brasil. As Rotinas, Abertura de Contas, Cadastro de Clientes, Análise de Crédito e desconto de Cheques são realizadas em aplicativos próprios do BB e exigem pouca ou nenhuma análise do operador, o operador fornece ao Sistema as informações solicitadas. A análise e a crítica das informações são realizadas pelo próprio Sistema. Podemos observar pelos números apresentados que a grande maioria dos funcionários possui bom conhecimento das rotinas e as executam com bastante frequência.

5.4 NÍVEL DE CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE ANÁLISE E AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO.

Tabela 12 - Análise de Balanços

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	2	3,4%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	18	31,0%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	34	58,7%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	4	6,9%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

Quando perguntado sobre o grau de conhecimento a cerca da técnica “Análise de balanço” mais da metade, 65.6% dos entrevistados, afirmou ter pouco conhecimento ou não conhecer o assunto, enquanto que apenas 34,4% afirmaram ter conhecimento ou domínio do assunto.

Tabela 13 - Taxa Interna de Retorno (TIR)

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	0	0,0%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	22	37,9%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	26	44,8%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	10	17,3%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

Taxa Interna de Retorno é um assunto desconhecido ou pouco conhecido pela maioria dos entrevistados, 62,1% responderam não conhecer ou conhecer pouco o assunto.

Tabela 14 - Valor Presente Líquido (VPL)

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	0	0,0%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	18	31,0%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	34	58,6%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	6	10,3%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

A exemplo do que ocorre com a TIR, O valor Presente Líquido é também um assunto desconhecido ou pouco conhecido pela maioria dos respondentes, 68,9% responderam não conhecer ou conhecer pouco o assunto, contra 31% que afirmou conhecer bem o assunto, sendo que nenhum dos entrevistados afirmou ter domínio sobre o assunto.

Tabela 15 - Fluxo de Caixa

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	2	3,4%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	28	48,3%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	20	34,5%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	8	13,8%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

A questão sobre Fluxo de caixa apresentou certo equilíbrio entre os que responderam não conhecer ou conhecer pouco o assunto e aqueles que afirmaram conhecer bem ou dominar o assunto. Sendo 48,3 pertencentes ao primeiro grupo e 51,7 pertencentes ao segundo grupo.

Tabela 16 - Demonstrações Contábeis

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	2	3,4%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	18	31,0%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	30	51,8%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	8	13,8%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

A pergunta sobre o grau de conhecimentos relativo às Demonstrações Contábeis apurou que 65,6% (2/3) da população pesquisada não conhece ou conhece pouco o assunto, enquanto 34,4% conhecem bem e apenas 3,4% afirma ter domínio sobre o assunto

Tabela 17 - Método do Payback

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	0	0,0%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	10	17,2%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	30	51,8%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	18	31,0%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

82,8% dos entrevistados não conhecem ou possuem pouco conhecimento sobre o Método do Payback e sua aplicação prática enquanto que apenas 17,2% afirmam ter bom conhecimento do Método do Payback e nenhum dos respondentes afirmou ter amplo conhecimento ou domínio sobre o assunto.

Tabela 18 - Análise de Projetos

PARAMETROS	FREQUENCIA	PERCENTUAL
DOMINO O ASSUNTO	2	3,4%
CONHEÇO BEM O ASSUNTO	18	31,0%
CONHEÇO POUCO O ASSUNTO	32	55,3%
NÃO CONHEÇO O ASSUNTO	6	10,3%
	58	100%

Fonte: Dados do autor

A questão sobre o nível de conhecimento sobre a Análise de Projetos apresentou 65,3% das respostas dizendo não conhecer ou conhecer pouco o assunto, enquanto apenas 31% das respostas afirmaram conhecer bem o assunto e 3,4% afirmaram ter domínio sobre o assunto.

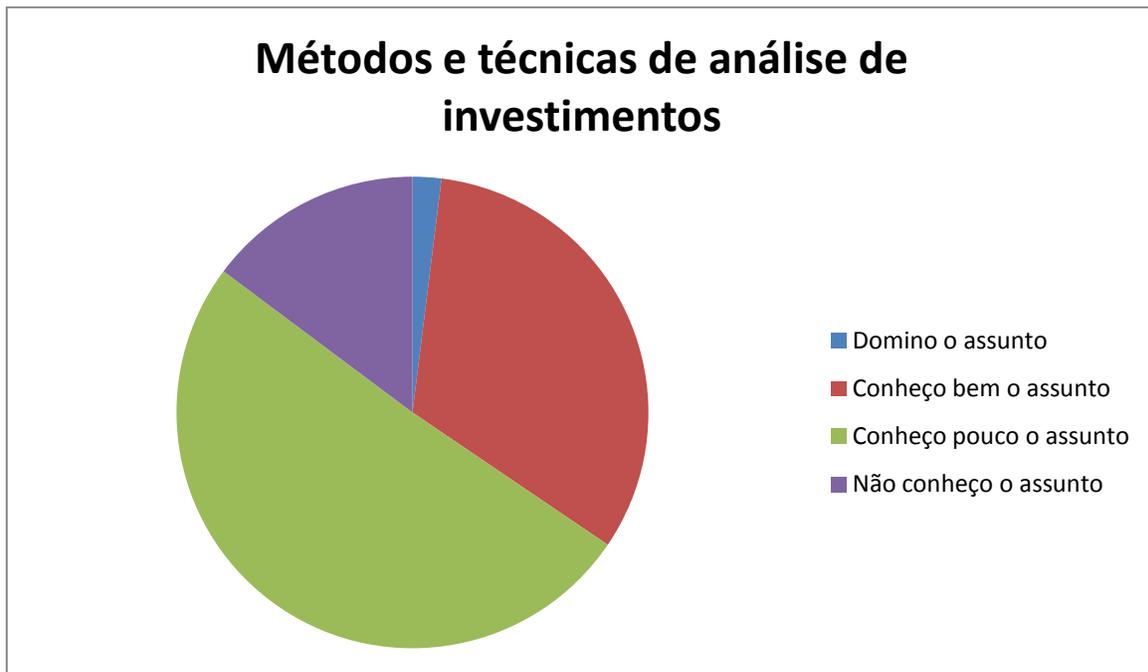


Gráfico 7 - Grau de Conhecimento dos Conteúdos que embasam a Liberação do Crédito

Fonte: Dados do autor

O Gráfico 7 representa a análise integrada dos números apresentados nas tabelas 12 a 18. Podemos observar que impera o desconhecimento ou o conhecimento superficial dos assuntos que embasam a tomada de decisão quanto à liberação de crédito ou financiamento aos clientes. Em média, 14% dos entrevistados não conhecem os assuntos e 50,73% afirmaram ter conhecimento superficial dos assuntos. Enquanto que apenas 1,9% dos entrevistados afirmaram ter domínio sobre os assuntos que auxiliam no estabelecimento de parâmetros para análise da capacidade de pagamento e do potencial do cliente e/ou de seus projetos financeiros. Outros 33,37% afirmam conhecer bem os assuntos apresentados.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada com o intuito de conhecer o grau de conhecimento, por parte dos funcionários do banco do Brasil atuantes no seguimento PJ, no que diz respeito às técnicas de análise de projetos e/ou investimentos financeiros, apresentou dados que corroboram a idéia inicial do presente trabalho. Os funcionários exercem suas atividades ou funções com zelo e dedicação, estão focados nos objetivos propostos pela organização e estão em constante busca pela formação e auto-instrução. Embora a grande maioria dos funcionários alocados no seguimento pessoa jurídica possua formação acadêmica em áreas financeira ou administrativa, os mesmos não possuem domínio daqueles conhecimentos que possibilitariam a análise de um projeto de investimento em sua essência, o que possibilitaria ao banco emprestar dinheiro ou financiar projetos com maior segurança e com um nível de risco de crédito bastante reduzido. Vale ressaltar que tais habilidades não são exigidas dos funcionários e que os conhecimentos que os mesmos possuem são suficientes para que exerçam suas atividades de maneira produtiva. O que se pode deduzir dos levantamentos efetuados é que se faz necessária uma mudança na sistemática de liberação de crédito. Os funcionários possuem os pré-requisitos e já vivenciaram no ambiente acadêmico a aplicação dos conceitos abordados por este estudo. A falta de conhecimento prático decorre do fato de que os mesmos não sejam necessários para a execução de suas funções ou atividades.

A liberação de crédito para as pequenas e Micro Empresas está atrelada à sua capacidade de pagamento e ao histórico de crédito de seus proprietários e administradores. Se ou, quando uma micro-empresa procura o banco com uma solicitação de crédito, o funcionário realiza a Análise de Crédito e a verificação da capacidade de pagamento do cliente, e a decisão de financiar ou não o projeto do cliente é tomada com base na margem de crédito retornada pelo Sistema. Observamos que tal análise de crédito (ANC) não leva em consideração o potencial do projeto apresentado. O que incorre no problema levantado por este trabalho onde, projetos fadados ao fracasso acabam sendo financiados pelo banco em virtude da margem de crédito que a empresa possui enquanto, outros projetos com grande potencial de sucesso e com margens de retorno altamente atrativas não são financiados em virtude da ausência de margem disponível ao cliente que o apresentou.

O acesso ao crédito pelo pequeno e micro empresário é muito limitado e uma mudança nesta postura, comum à maioria dos bancos de varejo, facilitaria este acesso e possibilitaria às pequenas e micro-empresas uma possibilidade maior de obter crédito e ver seus projetos realizados.

A proposta que se faz é que aqueles funcionários que efetivamente realizam o atendimento ao cliente, aqueles que possuem um contato mais direto com o cliente PJ, possa ter o conhecimento e a habilidade necessária para dar um primeiro parecer ao cliente. Quando o cliente solicitar um financiamento o funcionário não se limitaria a aprovar ou a negar tal pedido, baseado em números obtidos através de uma análise histórica e sistemática. A análise deve ser pontual, indicando ao proponente as reais possibilidades de seu projeto, suas possíveis fragilidades, necessidade de reformulações, de recálculos, necessidade de pareceres técnicos e científicos. Diante de uma análise pontual, o funcionário poderia demonstrar cientificamente, embora a administração e economia não sejam ciências exatas, a inviabilidade do projeto. E se julgar viável poderia encaminhar o referido projeto ao comitê de crédito da dependência e este por sua vez poderia, aprovar, reprovar ou ainda submetê-lo à alçada competente.

Os produtos ofertados pelo banco aos clientes PJ (MPE) estão voltados ao financiamento do Capital de Giro e basicamente resumem-se ao limite de crédito BB Giro, Desconto de Recebíveis e Projetos governamentais que objetivam fomentar a economia e a geração de emprego e renda através das Pequenas e Micro Empresas. Estes produtos são amplamente conhecidos pelos funcionários atuantes no seguimento PJ, e funcionam em sua função básica de fornecer capital de giro aos clientes, porém, quando o cliente PJ resolve ampliar suas instalações, ampliar seu portfólio de produtos ou conquistar novos mercados, os instrumentos disponibilizados pelo banco deixam de ser suficiente e o cliente passa a buscar na instituição financeira, não apenas um “financiador”, mas sim, um parceiro de negócios.

Pelo que se infere a partir da pesquisa realizada, o Banco do Brasil não exige do funcionário, especificamente àqueles que atuam no segmento PJ, um conhecimento mais aprofundado do mercado, das técnicas mercadológicas, de macroeconomia ou mesmo do sistema financeiro nacional. Os funcionários são altamente treinados e capacitados dentro de uma visão mais restrita, vivem dentro de uma “bolha sistematizada” que os protege das imperfeições do mercado, onde os funcionários conseguem mitigar os riscos sem mesmo conhecê-los onde as decisões são tomadas de forma automatizadas sem que se saiba por quem, como e porquê. Referimo-nos aqui

aos funcionários do nível operacional, aqueles alocados nas unidades de negócio, que tem o contato direto com o cliente. Podemos observar (vide gráfico 6) que a grande maioria dos funcionários possuem conhecimento prático e dominam suas rotinas e o uso dos sistemas automatizados. Da mesma forma que pudemos observar (vide gráfico 7) que os mesmos funcionários não possuem o conhecimento ou o domínio dos assuntos, que a ampla bibliografia pesquisada, afirmou ser de primeira necessidade para aqueles que pretendem embrenhar-se pelo fascinante porém conturbado mundo dos Investimentos Financeiros.

Disseminar esses conhecimentos na linha de frente tornaria mais fácil o trabalho daqueles que trabalham o crédito PJ em níveis estratégicos, o que aumentaria a sinergia, melhoraria a qualidade dos produtos e serviços ofertados e tornaria mais fácil e seguro o acesso ao crédito aos micros e pequenos empresários.

REFERÊNCIAS

HOLANDA, Nilson. **Planejamentos e Projetos**; Uma introdução às técnicas de planejamento e elaboração de projetos. 12ª edição, Fortaleza: Edições Univ, Federal do Ceará, 1983.

SOUZA, Acilon B. **Projetos de Investimento de Capital**: Elaboração, Análise e Tomada de Decisão. São Paulo: Atlas, 2003.

CASAROTTO FILHO, Nelson C.; KOPITTKE, Bruno H. **Análise de Investimentos**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2008

LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Decidir sobre Investimentos no Setor da Construção Civil**. 1998. 74 p. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 1998.

MARTINOVICH, M. **Como gerenciar o capital de giro**. Agenda do Empresário. São Paulo, nº 11, p. 1-6, 1996.

LIMA JUNIOR, João da Rocha. **Análise de Investimentos: Princípios e Técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil**. 1993. 74 p. Texto Técnico da Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 1993.

Locatelli, André Augusto. [http://www.artigonal.com/financas-artigos/ o valor do dinheiro no tempo. 979812.html](http://www.artigonal.com/financas-artigos/o_valor_do_dinheiro_no_tempo.979812.html), acessado em 15 de março de 2011.

<http://bradministracao.blogspot.com/2008/09/taxa-mnima-de-atratividade-tma.html>, acessado em 03 de abril de 2011.

ABREU, P. F. S. P.; STEPHAN, C. **Análise de investimentos**. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

BUARQUE, C. **Avaliação Econômica de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

ANTHONY, Rober Newton. **Contabilidade gerencial; introdução à Contabilidade**. São Paulo, Atlas, 1981

MARION, José Carlos, **Análise das Demonstrações Financeira: Contabilidade Empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MATARAZZO, Dante C., **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencia**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica** – São Paulo: Saraiva, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**, 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant: **Gestão de pessoas** / 4. Ed. São Paulo – Atlas, 2005

MARTINEWSKI, André Luis. **Apostila de Gestão Financeira**. Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração – Especialização em Negócios Financeiros. Porto Alegre – UFRGS, 2010

http://www.embrapa.br/publicacoes/institucionais/balanco_patrimonial/demonstracoes-contabeis-2010/ , acessado em 29/10/2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Pesquisa de Campo aplicada aos Funcionários

APÊNDICE B – Roteiro para entrevista com os Gerentes

APÊNDICE A - Questionário

Instrumento de coleta de dados para o Trabalho de conclusão de curso de Especialização, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFRGS.

Suas respostas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e não haverá identificação do funcionário.

Agradecemos sua colaboração.

1 - Função ou cargo ocupado:

- Escriturário - Assistente - Gerente de Contas - Outros: _____

2 - Há quantos anos atua no Segmento Pessoa Jurídica?

- Até 1 ano - De 1 a 3 anos - De 3 a 5 anos - Acima de 5 anos

3 - Formação escolar:

- Pós Graduação: _____ - Curso Superior: _____
 - Curso Técnico: _____ - Ensino Médio.

4 - Em sua opinião, a frequência com que você tem acesso à capacitação e treinamento formal é:

- Ótima - Boa - Regular - Insuficiente

5 - Com que frequência você tem acesso a informações técnicas relativas à sua área de atuação?

- Sempre - Às vezes - Raramente - Nunca

6 - Com que frequência se beneficia do conhecimento ou experiência de seus colegas?

- Sempre - Às vezes - Raramente - Nunca

7 - Com que frequência acessa as Instruções Normativas?

- Sempre - Às vezes - Raramente - Nunca

8 - Acredita que passe por situações em que o trabalho não possa ser realizado, ou mesmo seja realizado precariamente devido a falta de informações técnicas?

- Sempre - Às vezes - Raramente - Nunca

9 - Em sua opinião os clientes percebem a falta de conhecimento técnico dos funcionários?

- Sempre - Às vezes - Raramente - Nunca

**10 – Como você acha que está o seu conhecimento acerca dos assuntos/rotinas abaixo?
Responda utilizando as letras “A”, “B”, “C” e “D” seguindo os critérios:**

(A) - Domino o assunto.

(B) - Conheço bem o assunto.

(C) - Conheço pouco o assunto

(D) - Não conheço o assunto

A) Abertura de Contas:	() - A	() - B	() - C	() - D
B) Análise de Balanço:	() - A	() - B	() - C	() - D
C) Cadastro de Clientes:	() - A	() - B	() - C	() - D
D) Taxa Interna de Retorno:	() - A	() - B	() - C	() - D
E) Análise de Crédito:	() - A	() - B	() - C	() - D
F) Valor Presente Líquido:	() - A	() - B	() - C	() - D
G) Fluxo de Caixa:	() - A	() - B	() - C	() - D
H) Demonstrações Contábeis:	() - A	() - B	() - C	() - D
I) Desconto de Cheques:	() - A	() - B	() - C	() - D
J) Método do PAYBACK :	() - A	() - B	() - C	() - D
K) Análise de Projetos:	() - A	() - B	() - C	() - D

Queira por gentileza devolver esse questionário aos cuidados de Néelson Ivo Ferreira

Banco do Brasil - PSO Curitiba I, Praça Tiradentes, PR.

Obrigado.

APÊNDICE B - Roteiro para Entrevista com os Gerentes

1. Como você considera/avalia a questão do Crédito PJ, destinado às micros e pequenas empresas?
2. Em sua opinião, as políticas de crédito adotadas pelo BB, atingem esse segmento de forma eficaz?
3. Nas agências de varejo que possuem carteiras PJ, como se dá o relacionamento entre Banco e Cliente (MPE)?
4. As agências possuem autonomia na liberação de recursos para financiamento de projetos? Como se dá o fluxo de aprovação e liberação do crédito?
5. Como funciona no BB as alçadas para deferimento de empréstimos e financiamentos às MPE? Por faixas de valores, níveis de risco, perfil do cliente?.
6. O que você gostaria que fosse feito pelo BB, que na sua opinião facilitaria o acesso ao crédito pelas MPE e poderia aumentar a base de clientes PJ do banco?.