

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS

UMA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DA ABORDAGEM  
SISTÊMICA PARA O PROJETO DE UM SISTEMA DE  
INFORMAÇÕES EM UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM ENGENHARIA

DOMINGOS FERNANDES CAMPOS

FLORIANÓPOLIS

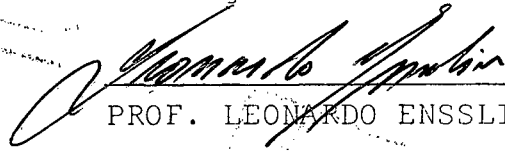
SANTA CATARINA - BRASIL

NOVEMBRO - 1979

UMA EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DA ABORDAGEM  
SISTÊMICA PARA O PROJETO DE UM SISTEMA DE  
INFORMAÇÕES EM UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO

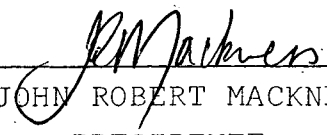
DOMINGOS FERNANDES CAMPOS

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE  
"MESTRE EM ENGENHARIA"  
ESPECIALIDADE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM SUA FOR-  
MA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO.

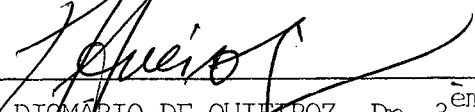


PROF. LEONARDO ENSSLIN, Ph.D.  
COORDENADOR

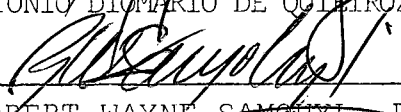
APRESENTADA PERANTE A BANCA EXAMINADORA COMPOSTA DOS  
PROFESSORES:



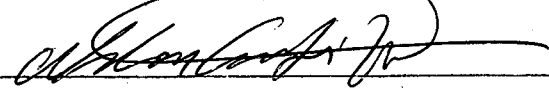
PROF. JOHN ROBERT MACKNESS, Ph.D.  
PRESIDENTE



PROF. ANTONIO DIOMÁRIO DE QUIRÓZ, Dr. 3<sup>eme</sup> Cycle



PROF. ROBERT WAYNE SAMOYL, Ph.D.



PROF. NELSON CASAROTTO FILHO, M.Sc.



0.249.227-2

UFSC-BU

À minha esposa

Célia

Ao meu Filho

Daniel

## A G R A D E C I M E N T O S

Ao Professor John Robert Mackness, pela eficiência e atenção dispensada na orientação deste trabalho.

Ao Professor Fernando Antonio da Nóbrega, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pelo apoio e confiança em mim depositada, para a conclusão deste curso.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte, pela oportunidade que me propiciou de aperfeiçoar os meus conhecimentos.

Aos amigos professores, funcionários e companheiros de curso, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, da UFSC, pelo apoio e colaboração prestados.

Aos dirigentes e funcionários do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (Agência Florianópolis) que permitiram a aplicação desta abordagem, em particular aos Técnicos em Desenvolvimento: Silverino da Silva, Nelson Casarotto Filho, Maria do Carmo S. Pereira e Délio Tavares.

Ao Professor Francisco de Assis Azevedo Guerra, pelo apoio e colaboração no desenvolvimento deste trabalho.

À Sra. Rita de C. Broering Nascimento, pelos excelentes trabalhos datilográficos.

S U M Á R I O

	Pag.
LISTA DE FIGURAS .....	ix
RESUMO .....	xi
ABSTRACT .....	xii
 CAPÍTULO I	
1. O TRABALHO DESENVOLVIDO EM UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO ...	1
1.1. Introdução .....	1
1.2. Propósitos Iniciais Estabelecidos .....	3
1.3. Importância do Trabalho .....	4
1.4. Objetivo Inicialmente Estabelecido .....	5
1.5. Metodologia Utilizada .....	6
1.6. Desenvolvimento do Trabalho .....	7
1.6.1. A Atuação na Área de Planejamento .....	13
1.6.2. O Entendimento do Problema .....	14
1.6.3. As Novas Proposições .....	15
1.6.4. O Novo Sistema de Informações Proposto .....	16
1.6.5. A Abordagem Desenvolvida para Identificação das Fontes e a Adaptação das Necessidades de Informações às Mesmas .....	17
 CAPÍTULO II	
2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA AGÊNCIA DE DESENVOLVI- MENTO .....	21
2.1. Vantagens do Planejamento Estratégico .....	25
2.2. O Modelo Conceptual .....	26
2.3. Assimilar o Objetivo dos Bancos de Desenvolvimento ..	27

2.4. Conhecer Planos e Diretrizes dos Governos Federal e Regional .....	29
2.5. Analisar a Situação Existente na Economia e Tendências .....	29
2.6. Diagnosticar a Situação Interna do Banco .....	29
2.7. Definir Problemas e Oportunidades de Ordem Estraté gica .....	30
2.8. Gerar Cursos Alternativos .....	31
2.9. Conhecer Potencial de Captação de Projetos e Recursos .....	32
2.10. Conhecer Perspectivas de Aplicações do Banco e Meios de Operacionalização .....	32
2.11. Pré-Selecionar Cursos Alternativos Viáveis .....	33
2.12. Estabelecer Prioridades .....	33
2.13. Formular Plano de Ação Global .....	34
2.13.1. Captação de Projetos .....	36
2.13.2. Captação de Recursos .....	36
2.13.3. Operacionalização .....	36
2.13.4. Posicionamento Interno .....	37
2.14. Elaborar Orçamentos do Plano de Ação .....	37
2.14.1. Orçamento de Contratações .....	38
2.14.2. Orçamento de Liberações .....	40
2.14.3. Orçamento de Custeio-Imobilizações .....	40
2.14.4. Orçamento de Caixa .....	41
2.14.5. Orçamento de Receitas e Despesas .....	41
2.15. Reavaliar Processo .....	42

## CAPÍTULO III

3. A NOVA VISÃO DAS ATIVIDADES .....	44
3.1. A Função Administrativo-Financeira .....	46
3.2. A Função Captação de Recursos e Projetos .....	46
3.2.1. As Atividades da Captação de Recursos .....	50
3.2.2. As Atividades da Captação de Projetos .....	52
3.3. A Função Operacional .....	54
3.3.1. Enquadramento .....	55
3.3.2. Análise .....	55
3.3.3. Contratação .....	55
3.3.4. Acompanhamento .....	56
3.4. A Função Planejamento e Assessoria .....	57

## CAPÍTULO IV

4. O ACOMPANHAMENTO E O CONTROLE DAS ATIVIDADES .....	59
4.1. O Sistema de Informações Gerenciais .....	60
4.1.1. Os relatórios Gerados .....	63
4.1.2. O Tratamento das Informações e a Produção dos Relatórios .....	76
4.2. Implantação do Sistema .....	78

## CAPÍTULO V

5. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES .....	79
5.1. Recomendações .....	79
5.2. Conclusões .....	82

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
----------------------------------	----

ANEXO 1 - SÍNTESE DOS RELATÓRIOS .....	89
--	----

	Pag.
ANEXO 2 - PLANILHA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO .....	92
ANEXO 3 - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS CONTRATAÇÕES .....	94
ANEXO 4 - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS LIBERAÇÕES .....	96
ANEXO 5 - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO CUSTEIO-IMOBILIZAÇÕES .....	98
ANEXO 6 - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO CAIXA .....	100
ANEXO 7 - RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE RECEITAS E DESPESAS .....	102
ANEXO 8 - RELATÓRIO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS .....	104
ANEXO 9 - RELATÓRIO SELETIVO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS .....	106
ANEXO 10 - RELATÓRIO DE CONTROLE DO INADIMPLEMENTO .....	110
ANEXO 11 - RELATÓRIO SÍNTESE DE ANÁLISE .....	112
ANEXO 12 - RELATÓRIO DAS REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS .....	115
ANEXO 13 - RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO .....	119
ANEXO 14 - RELATÓRIO DE ÍNDICES ECONÔMICOS-FINANCEIROS E SOCIAIS .....	127
ANEXO 15 - RELATÓRIO DO ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS IMPLANTADOS .....	127



LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1 - Quadro dos Fluxos Formais de Informação do Sistema Integrado Atual Análise-Acompanhamento.
- FIGURA 2 - Quadro de Entradas e Saídas do Sub-Sistema Atual e Acompanhamento.
- FIGURA 3 - Quadro de Entradas e Saídas do Sub-Sistema Atual de Análise.
- FIGURA 4 - Atividades e Decisões do Sistema Atual.
- FIGURA 5 - Abordagem para Identificação das Fontes de Dados.
- FIGURA 6 - Procedimento para Definição das Fontes de Dados ou Reavaliação do Processo Decisório.
- FIGURA 7 - Fluxo das Principais Etapas do Processo de Planejamento Estratégico.
- FIGURA 8 - Plano de Ação Global.
- FIGURA 9 - Orçamentos do Plano de Ação Global.
- FIGURA 10 - Intra e Interrelações das Diversas Áreas e o Ambiente Externo.
- FIGURA 11 - Repercussões Geradas por Duas Filosofias de Atuação de um Banco de Desenvolvimento.

FIGURA 12 - Quadro Mostrando a Interação Entre o Sistema Decisório e o Sistema de Informações.

FIGURA 13 - Atuação do Sistema de Informações Subsidiando o Desenvolvimento das Atividades e o Sistema Decisório.

FIGURA 14 - Fluxos Básicos num Sistema de Informações.

|  
R E S U M O

Este trabalho é fruto de um estudo desenvolvido em um banco de desenvolvimento. Esforços foram inicialmente empenhados para o desenvolvimento de um sistema de informações que subsidiasse o processo de análise e acompanhamento de projetos industriais. Durante o desenvolvimento desse sistema, outros problemas de ordem estratégica emergiram. Estes problemas foram identificados como a necessidade de um aprimoramento na formulação do planejamento estratégico e de uma reorientação nas atividades de captação de recursos e projetos, de modo a permitir uma política de atuação mais agressiva. Esforços, então, foram redirecionados no sentido de se formular e propor bases para a instituição do planejamento estratégico e uma nova visão das atividades correntemente desenvolvidas na organização.

Assim, pôde-se desenvolver um sistema de informações mais abrangente, no sentido de apoiar o processo decisório do banco nos níveis operacional, tático e estratégico, em tempo hábil.

A B S T R A C T

In this dissertation, carried out in a development bank, an information system is proposed in order to aid analysis and control of industrial projects. During the work, problems involving the strategic planning process arose, requiring the re-examination of the bank's approach to the search and capture of financial resources and investment projects. This study was then redirected to help in the development of new procedures to eliminate these problems.

The information system proposed attempts to support operational, tactical and strategic decision making in the capture, analysis and control of financial resources and projects in the three basic sectors of the economy.

## C A P Í T U L O    I

### 1. O TRABALHO DESENVOLVIDO EM UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO

#### 1.1. Introdução

Os bancos de desenvolvimento assumem em nossa conjuntura sócio-econômica um papel de grande importância. Eles fazem o "interface" entre os recursos colocados em disponibilidade pelo governo e as empresas que operam nos diversos setores da economia do país.

Sendo estes bancos órgãos repassadores e "administradores" desses recursos, eles têm como finalidade primeira aplicar o maior volume possível de recursos, de forma a incrementar um global desenvolvimento sócio-econômico no país.

Embora essas entidades não tenham o lucro como o fim desejado, é de se esperar que os mesmos operem numa faixa ótima de maior eficiência e garantia no processo de captar projetos, analisá-los, captar recursos e aplicá-los. Além das operações de repasses, as agências de fomento podem atuar na prestação de garantias, avales e outras modalidades, todas no sentido de apoiar o desenvolvimento do país. Para cumprir esse relevante papel, os bancos devem dispor de uma estrutura física e organizacional que permita desenvolver e acompanhar as tarefas necessárias para realizar suas operações. Os bancos de fomento atuam com recursos próprios e recursos de terceiros canalizados através de li

nhas tradicionais de captação, principalmente aquelas colocadas em disponibilidade pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, Banco Central do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional da Habitação. Assim, essas organizações controladas pelo governo se interpõem entre um mercado\* comprador de recursos (as empresas) e um mercado vendedor de recursos (as linhas de captação - fundos). Apesar dos recursos que estão em disponibilidade para aplicações pertencerem a outros órgãos, são os bancos de fomento que assumem a garantia das operações realizadas com as empresas privadas, a quem cabe apoiar prioritariamente, e as públicas. Isto, fundamentalmente, obriga os bancos a realizarem um acompanhamento das empresas beneficiadas até o ressarcimento total da dívida empreendida.

Assim, pode-se dizer que as ações inerentes à atuação dos bancos de desenvolvimento no ambiente interno e externo são conflitantes. É a preocupação em fomentar o desenvolvimento sócio-econômico do país conjugada com riscos, aos quais estão sempre expostos. Deve-se admitir, portanto, como natural e filosoficamente coerente, que as operações realizadas por eles tenham um risco maior que aquele ao qual seria exposto um banco privado de investimento. Um outro fator que também deve ser ponderado é a baixa lucratividade das aplicações; lembrar-se-ia que a saúde

---

\*O termo mercado aqui utilizado é mais abrangente do que o encontrado na literatura econômica. "Stricto sensu" não existe mercado comprador e vendedor de recursos. A alocação e captação de recursos pelos bancos de desenvolvimento, seguem padrões diferentes do que os do mercado livre.

interna da organização é dependente também da mobilização de recursos humanos, técnicos, financeiros e mesmo organizacionais para o desempenho de suas funções. Finalmente, dir-se-ia que a eficácia de atuação de um banco de desenvolvimento pode ser comprometida tanto pela sua atuação externa como pelo seu posicionamento interno. Com isto, caracteriza-se a necessidade dos bancos de desenvolvimento de possuírem um sistema de informações que apoie as decisões tomadas nos níveis operacional, tático e estratégico.

Esta visão provocou o surgimento deste trabalho em uma agência de fomento. Em princípio, propôs-se o desenvolvimento de um sistema de informações para apoiar o processo de análise e acompanhamento de projetos industriais. Várias etapas foram desenvolvidas e recicladas para assegurar a consistência do modelo. As reciclagens, normalmente promovidas em reuniões com a participação de técnicos em desenvolvimento da instituição, provocaram o surgimento de novos posicionamentos e fizeram emergir problemas antes não considerados. Passar-se-á a desenvolver a seguir, as diversas etapas queimadas, para se atingir os resultados apresentados nos capítulos II, III e IV, onde se apresenta uma nova visão do planejamento, administração e controle das atividades de uma agência de desenvolvimento.

## 1.2. Propósitos iniciais estabelecidos

Inúmeros benefícios poderiam advir da criação de um sistema de informações para o processo de análise e acompanhamento de projetos industriais. Genericamente, os propósitos do sistema seriam aqueles de subsidiar o processo de análise e acom-

panhamento de projetos industriais. Entretanto, de forma mais específica, pode-se mostrar alguns desses propósitos; são eles:

- suprimir dados e (ou) informações redundantes e contradições do processo;
- permitir uma rápida recuperação das informações sobre o estado dos projetos e (ou) empresas sob acompanhamento;
- provocar um maior "interface" entre o processo de análise e acompanhamento;
- reavivar o processo de realimentação dos processos de análise e acompanhamento entre si e com os demais setores do banco;
- diminuir o risco dos financiamentos;
- definir critérios e medidas de desempenho.

### 1.3. Importância do trabalho

A diversificação dos inúmeros projetos que se apresentam ao banco e o grande volume de dados neles contidos, fazem surgir uma estrutura complexa no processo de análise e acompanhamento daqueles projetos. Calcadas nessa estrutura, muitas decisões são tomadas, de forma que a existência de decisões consistentes, coerentes e concatenadas para se atingir o objetivo primeiro do banco fica seriamente ameaçada.

Além do problema citado, outros de ordem econômica interna podem provocar uma diminuição na eficiência operacional (por dificuldade de recuperação rápida de informações, rea



limentação, superposição de esforços, etc) e conseqüente aumento de custos.

A dificuldade de se prever a entrada de uma empresa mutuária num estado inadimplente é sempre agravada quando não se dispõe de um sistema de informações eficiente. As conseqüências da não aplicação de medidas corretivas disponíveis no momento requerido, podem vir a ser significativas para a empresa, o banco e a comunidade. Sem um sistema de informações adequado, a alta administração dificilmente disporá, no momento certo, das informações necessárias para suas decisões de ordem tática e estratégica.

Sintetizando, dir-se-ia que o sistema facilitaria as tarefas de planejamento, controle e administração dos decisores nas suas áreas de responsabilidade.

#### 1.4. Objetivo inicialmente estabelecido

Tendo-se em mente todas as razões apresentadas para o desenvolvimento de um sistema de informações e consubstanciando-se com os propósitos já definidos, foi estabelecido o seguinte objetivo como aquele que mais refletiria o alcance do trabalho.

- Desenvolver um sistema de informações, utilizando-se dos fluxos mais importantes dos processos de análise e acompanhamento de projetos industriais, no sentido de apoiar os processos decisórios do banco nos níveis operacional, tático e estratégico, em tempo hábil.

### 1.5. Metodologia utilizada

A metodologia, aqui utilizada, para o desenvolvimento do sistema de informações provoca a divisão do sistema (processo) em partes serialmente ligadas e as reestrutura formalmente, considerando-o como um sistema fechado. Essa tarefa de reestruturar o processo constitui-se primordialmente em uma tarefa de pesquisa e desenvolvimento. Em linhas gerais, o trabalho desenvolvido constou das seguintes etapas:

- a) investigação preliminar;
- b) identificação das atividades e decisões do sistema atual;
- c) definição das necessidades de informação do processo decisório nos diversos níveis;
- d) definição das fontes de dados;
- e) concepção do sistema para adaptar as necessidades de informação às fontes de dados;
- f) definição da forma de operacionalização do sistema proposto e seleção de equipamento;
- g) planejamento da implantação do sistema.

Essa metodologia é fundamentada numa estruturação proposta por Prince<sup>26</sup> para desenvolvimento de sistemas de informações (Metodologia das cinco fases).

É importante frisar o diálogo mantido com os

técnicos do banco durante todas as fases da metodologia.

#### 1.6. Desenvolvimento do trabalho

A investigação preliminar constou do conhecimento e integração ao processo que vem se desenvolvendo nas áreas de análise e acompanhamento. Essa tarefa teve por meta definir a área de atuação do sistema atual, bem como conhecer de perto as atividades correntemente desenvolvidas. Nesta etapa foi definido, portanto, o ambiente da organização (banco), os tipos de fundos disponíveis para repasse, a política de aplicação destes recursos, a natureza das empresas financiadas, a seqüência ou fluxo das atividades de trabalho, os métodos de trabalho, os critérios de análise, os padrões de avaliação de desempenho, os tipos de relatórios utilizados, as repercussões de algumas decisões no nível operacional, os processos de realimentação, assim como a quantidade e qualidade dos trabalhos necessários.

Fluxos importantes do sistema atual foram identificados. A figura 1 apresenta os fluxos existentes para o sistema integrado análise-acompanhamento. É evidente que outros fluxos são canalizados de forma assistemática, apoiando as atividades e decisões desse sistema; entretanto, são apresentados no diagrama apenas os fluxos formais.

Nos diagramas correspondentes às figuras 2 e 3, se apresentam respectivamente os quadros de entradas e saídas dos sub-sistemas atuais de acompanhamento e análise. Nestes quadros são também identificadas as fontes geradoras (natureza) das entradas dos sub-sistemas.

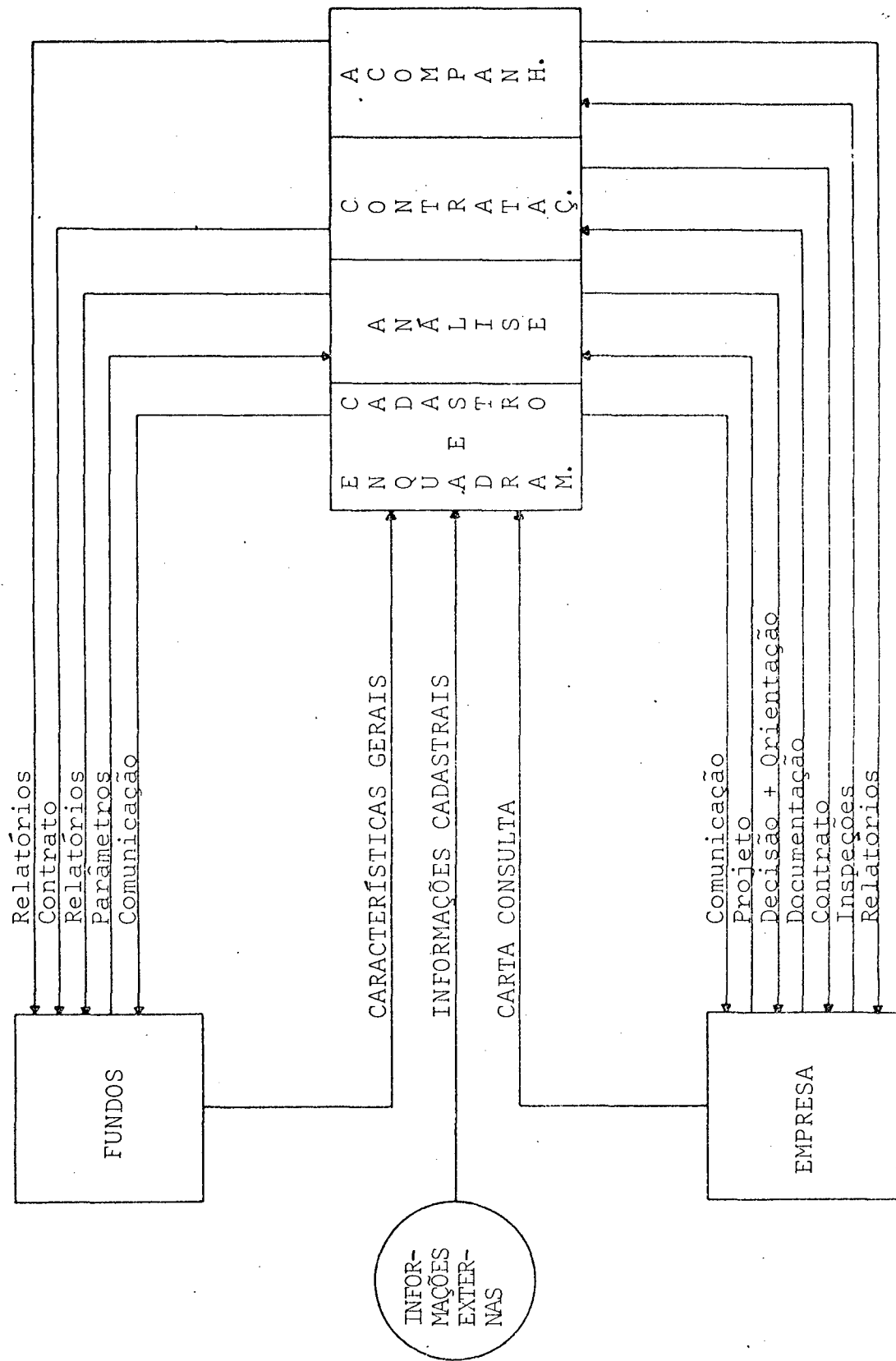


FIGURA 1 - QUADRO DOS FLUXOS FORMAIS DE INFORMAÇÃO DO SISTEMA INTEGRADO ATUAL ANÁLISE-ACOMPANHAMENTO.

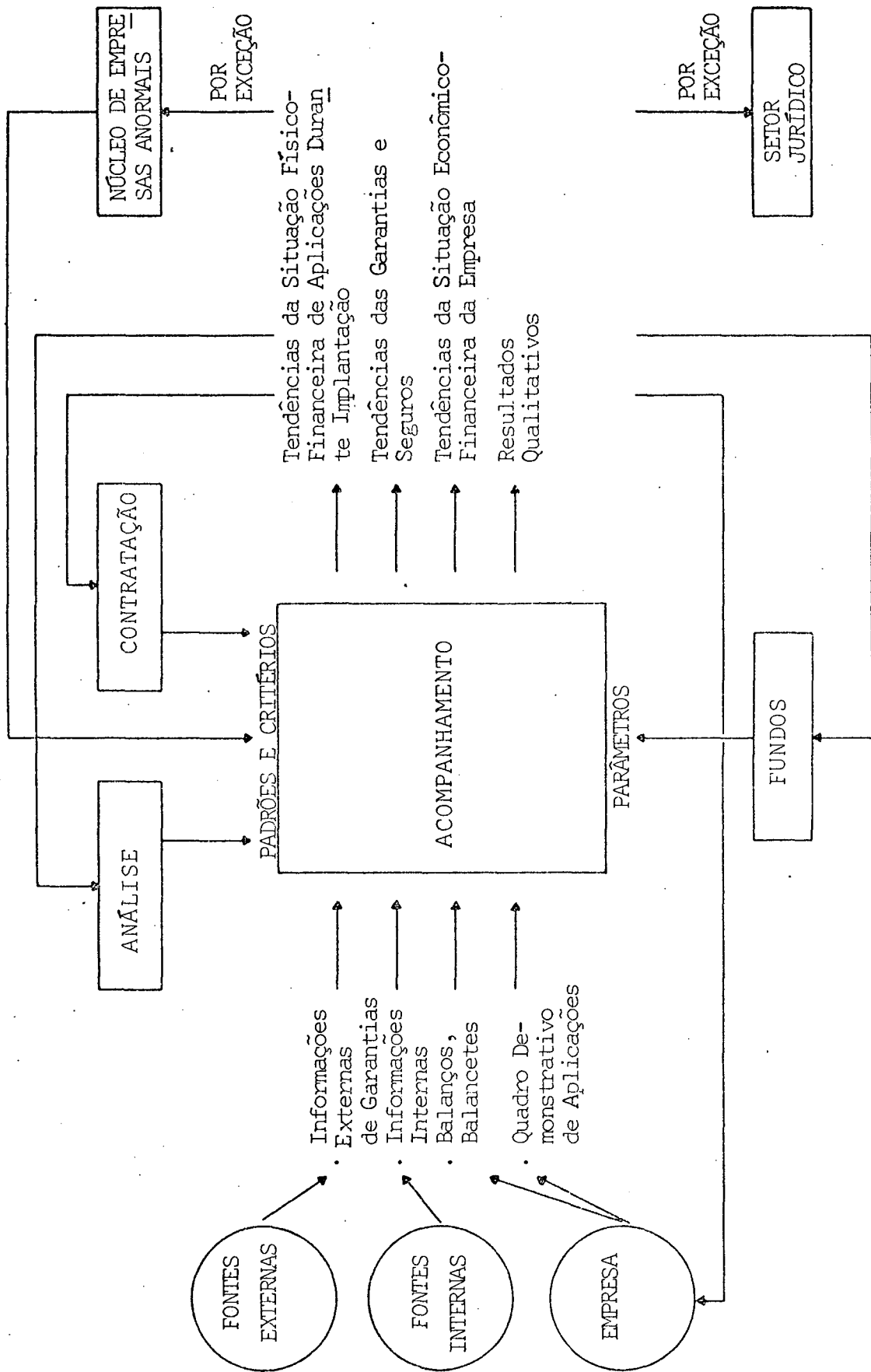


FIGURA 2 - QUADRO DE ENTRADAS E SAÍDAS DO SUB-SISTEMA ATUAL DE ACOMPANHAMENTO.

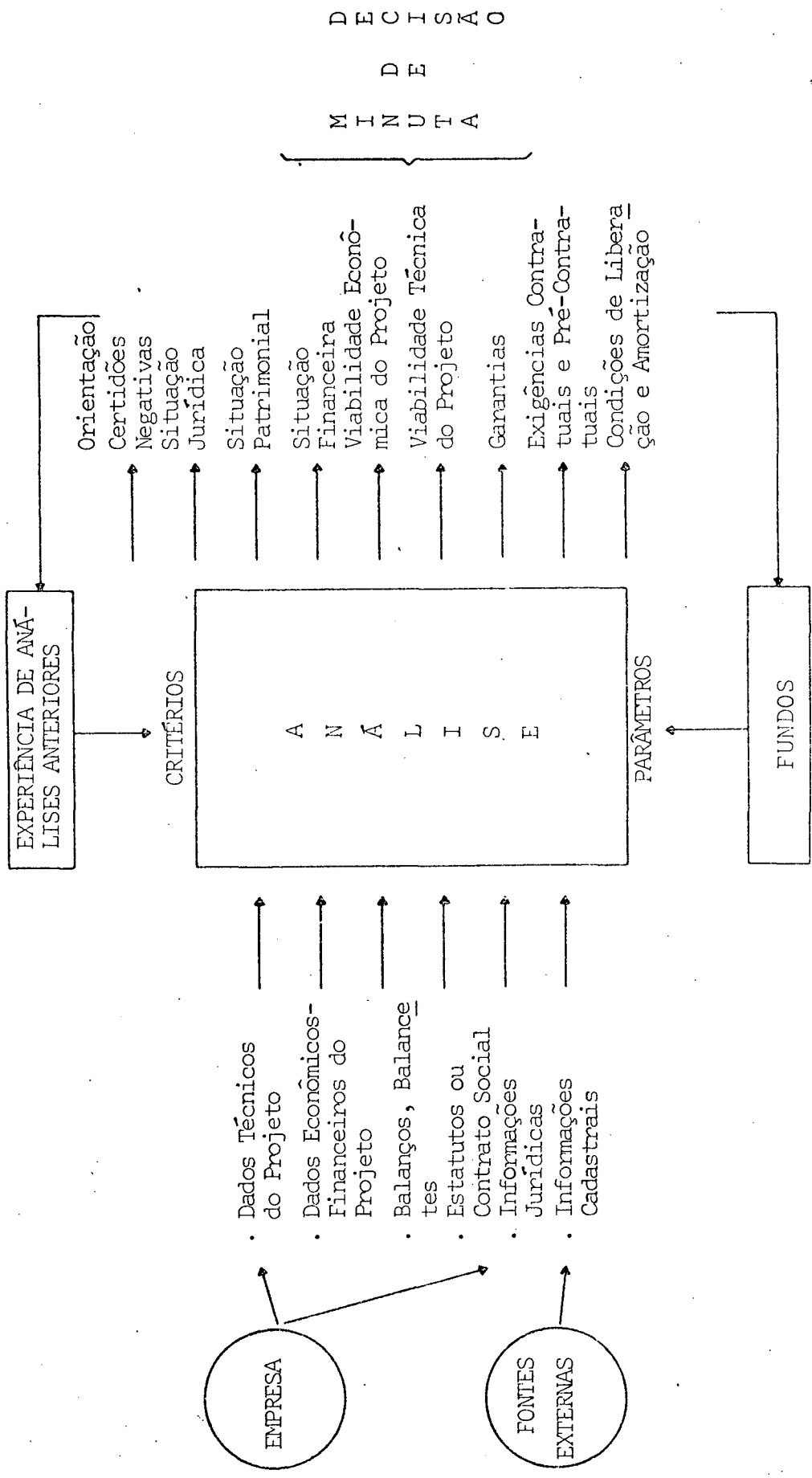


FIGURA 3 - QUADRO DE ENTRADAS E SAÍDAS DO SUB-SISTEMA ATUAL DE ANÁLISE.

Nessa familiarização com o ambiente da organização, seguiu-se naturalmente para a identificação das atividades e decisões do sistema atual. Através de entrevistas formais e informais e estudos de processos já analisados, foram identificadas as atividades e decisões do sistema atual. Essa etapa é decorrência natural da investigação preliminar. As atividades do sistema corrente são apresentadas na figura 4.

A terceira fase da metodologia, definição das necessidades de informação do processo decisório nos diversos níveis, é a etapa crucial no desenvolvimento do trabalho. Isto deve-se ao próprio comportamento do decisor, que pode não conhecer as informações básicas que subsidiariam o seu processo de tomada de decisões. O objetivo do sistema seria o de subsidiar o processo decisório nos níveis operacional, tático e estratégico. A área de planejamento foi a escolhida inicialmente para dar-se início à tarefa de definição das necessidades de informação. As principais razões da escolha da área de planejamento, neste trabalho, foram o desejo de se atuar inicialmente no nível estratégico e o fato das áreas de planejamento normalmente gerenciarem os sistemas de informações. Poder-se-ia estranhar o fato de não se começar a detectar as necessidades de informação a partir da própria área de análise e (ou) acompanhamento. Justificar-se-ia, entretanto, tal procedimento, argumentando que um sistema de informações é antes de tudo um instrumento de planejamento e controle, e para existir controle é necessário que existam metas e objetivos estabelecidos a serem cumpridos. Em síntese, só se pode controlar aquilo que é planejado.

O trabalho na área de planejamento teve como

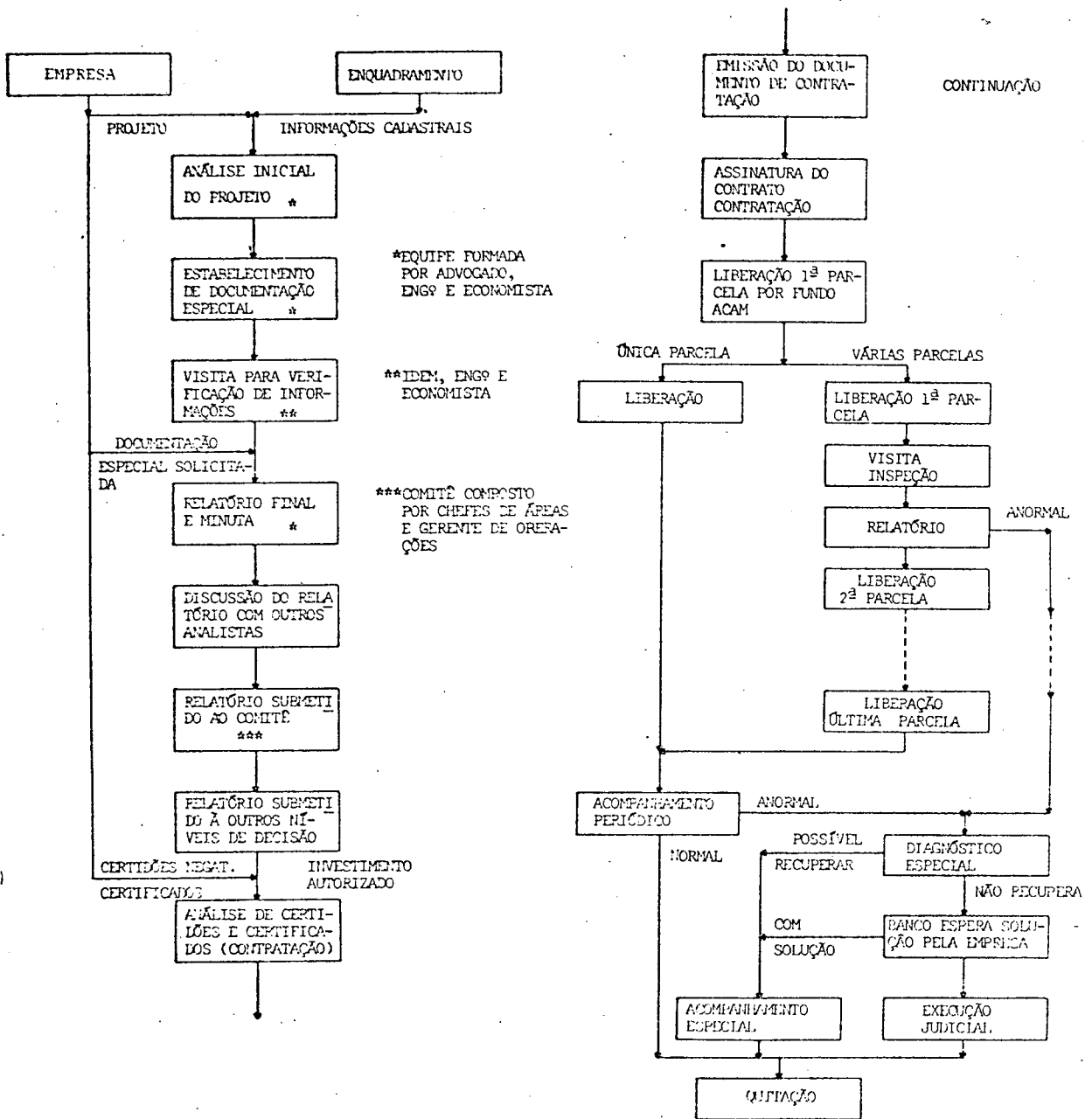


FIGURA 4 - ATIVIDADES E DECISÕES DO SISTEMA ATUAL



ponto de partida o conhecimento do processo decisório e as saídas produzidas pela área. Em outras palavras: quais seriam as atividades e quais os documentos produzidos pelo planejamento? Seria equivalente indagar que informações (necessárias) o processo de análise e acompanhamento poderia produzir para apoiar a área de planejamento e como o planejamento poderia realimentar o processo. As respostas a estas indagações levaram à produção de alguns relatórios e fizeram emergir problemas que anulariam qualquer tentativa de se projetar um adequado sistema de informações, sem um estudo mais profundo da organização.

#### 1.6.1. A atuação na área de planejamento

Os problemas que anulariam qualquer tentativa de se desenvolver no banco um adequado sistema de informações para análise e acompanhamento de projetos, podem ser sintetizados nos dois fatores abaixo apresentados:

- o processo de formulação de estratégias para o banco é assistemático
- não são estabelecidas, formalmente, metas para captação de projetos e recursos a curto prazo.

Sendo assim, a política existente e a filosofia de atuação do banco não são bem definidas para as diversas áreas que compõem o mesmo. Além disso, a inexistência de metas quantitativas e qualitativas estabelecidas a curto prazo para serem acompanhadas por um sistema de informações dificulta consideravelmente o processo decisório, não permitindo, portanto, que sejam to

madadas as decisões corretivas e redirecionais em tempo hábil. Assim, a utilização das informações nos níveis tático e estratégico estava sendo levada a cabo de forma assistemática. Restava, então, a definição das necessidades de informação no nível operacional. Entende-se, porém, que mesmo sendo detectadas as informações necessárias no nível operacional, o máximo que a organização ganharia de um sistema de informações nesta situação seriam eficiências isoladas e não eficácia operacional; isto devido à ausência de diretrizes gerais e específicas, conseguidas numa organização apenas, através de um processo de planejamento estratégico.

#### 1.6.2. O entendimento do problema

O entendimento do problema se deu apenas na terceira fase da metodologia de Prince<sup>26</sup>, ou seja, na fase da definição das necessidades de informação. Este entendimento, todavia, só foi conseguido graças ao constante diálogo mantido com os pretensos usuários do sistema. É importantíssimo frisar que, sem as reciclagens frequentemente levadas a cabo, o trabalho estaria fadado ao insucesso pois não iria refletir o estado real do banco. Frise-se, também, que o problema existente já provoca reações no seio da organização. A dispersão no direcionamento dos esforços de atuação do banco já era sentida, mas as razões básicas da sua existência eram desconhecidas.

Este distúrbio levou o analista a pensar num segundo problema existente e negligenciado em princípio. Através de sérios debates exercidos formal e informalmente com os técnicos da organização, chegou-se ao entendimento de que a situação gerada, ora existente, era fruto de uma política defensiva impin-

gida à organização: a grande preocupação com o inadimplemento. Sendo assim, o banco se expôs a um processo de geração espontânea no que diz respeito à captação de recursos e projetos. Entende-se, contudo, que, apesar de constituir um sério problema à organização, o inadimplemento não é o único nem o maior problema dentre aqueles que afetam os bancos de desenvolvimento; não esquecendo, ainda, que a própria filosofia de atuação destes bancos faz emergir problemas desta ordem, e portanto a existência deve ser considerada normal. O aspecto da geração espontânea pode ser visto globalmente como um problema de ordem muito superior, dado às distorções geradas pelo processo a longo prazo.

Destarte, dois problemas de ordem estratégica se configuraram: a necessidade de um aprimoramento do planejamento estratégico e uma reorientação nas atividades de captação de recursos e projetos.

### 1.6.3. As novas proposições

Duas proposições foram formuladas na tentativa de corrigir as distorções existentes, antes de se prosseguir no desenvolvimento do sistema de informações proposto inicialmente. A primeira proposição foi a formulação de um processo de planejamento estratégico num banco de desenvolvimento, a qual está sendo apresentada no Capítulo II deste trabalho. A segunda proposição foi relativa à forma de atuação da organização, tentando-se, portanto, induzir o banco para uma nova visão e filosofia de atuação. A nova visão formulada está sendo apresentada no Capítulo III deste trabalho.

#### 1.6.4. O novo sistema de informações proposto

Com as proposições formuladas, criou-se uma situação favorável ao desenvolvimento do sistema de informações. Esta situação manifestar-se-ia pela formulação de estratégias através de um processo sistemático de elaboração do planejamento estratégico, gerando conseqüentemente planos, programas e objetivos específicos para a atuação da organização, e por uma orientação mais agressiva na captação de recursos e projetos, que por sua vez efetivaria de forma mais concisa e dinâmica a atuação do sistema. No desenvolvimento deste sistema foram aproveitados alguns relatórios que estavam sendo testados na tarefa de acompanhamento e controle orçamentário pelos técnicos da área de planejamento. Convém salientar que estes relatórios ainda não haviam sido absorvidos pela rotina de acompanhamento e controle dos orçamentos do banco. Com isso, partiu-se para o desenvolvimento das demais etapas da metodologia proposta.

A diferença fundamental dos objetivos inicialmente traçados e os agora formulados está na abrangência do sistema. A área abrangida inicialmente era a relativa ao setor secundário (projetos industriais) e agora houve uma expansão do sistema, de modo a apoiar as operações nos três setores básicos da economia.

Os aspectos das informações utilizadas foram aqueles relativos às repercussões sócio-econômicas dos projetos na comunidade, operações contratadas e em perspectiva, inadimplemento, ao controle orçamentário (orçamento de contratações, liberações, caixa, receitas, despesas, custeio-imobilizações), medidas

de desempenho, parâmetros para auxílio dos processos de análise e acompanhamento, entre outros.

#### 1.6.5. A abordagem desenvolvida para identificação das fontes e a adaptação das necessidades de informações às mesmas

A abordagem para o desenvolvimento desta etapa foi empreendida segundo a própria filosofia da análise de sistemas. Assim, em cada nível, se questionou sobre as saídas produzidas, as que deveriam ser produzidas, qual o tipo e a forma de decisão. A figura 5 esclarece as etapas vencidas até a identificação das fontes de dados.

Para a definição das fontes de dados, utilizou-se um procedimento pelo qual o sistema decisório poderia ser reavaliado. Assim, se a fonte de dados para uma dada informação não fosse disponível, ter-se-ia que questionar a possibilidade de técnico-economicamente criá-la. Caso não houvesse viabilidade técnico-econômica, o processo decisório seria reavaliado. A figura 6 apresenta este procedimento.

A fase de adaptação das necessidades de informação às fontes de dados foi uma tarefa típica de pesquisa e desenvolvimento. Assim, foram determinados os documentos a serem utilizados, os tipos de relatórios a serem produzidos e o ciclo temporal de emissão. Esta etapa, juntamente com a apresentação do sistema, está exposta no Capítulo IV deste trabalho.

Continuamente, este trabalho de pesquisa e desenvolvimento se expôs às críticas dos usuários do sistema. Isto foi mais um aspecto positivo da metodologia de Prince que permite

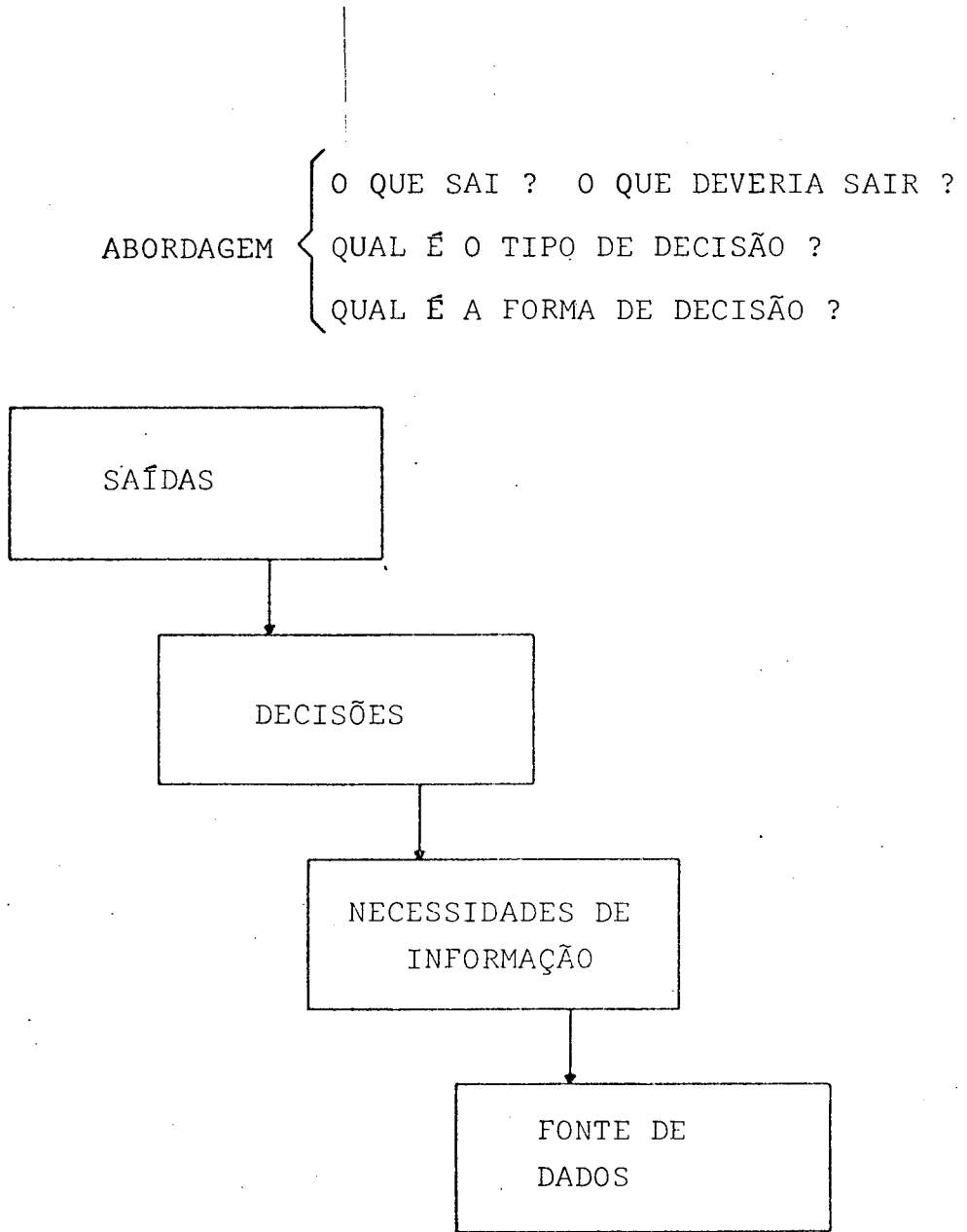


FIGURA 5 - ABORDAGEM PARA IDENTIFICAÇÃO DAS FONTES DE DADOS

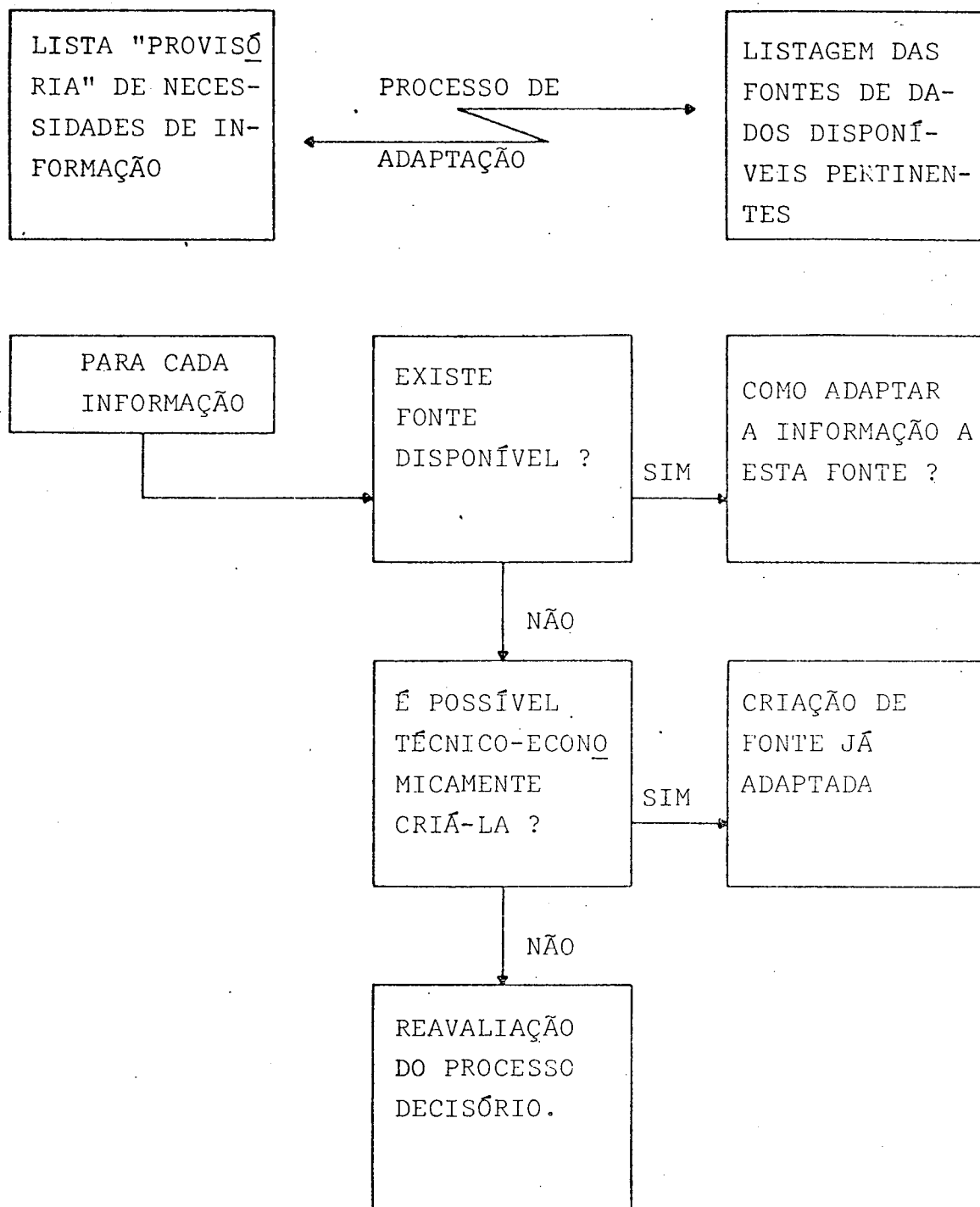


FIGURA 6 - PROCEDIMENTO PARA DEFINIÇÃO DAS FONTES DE DADOS OU REAVALIAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO.

em qualquer das fases, uma reavaliação do processo.

Alguns aspectos da operacionalização e implantação do sistema são discutidos no Capítulo V.



## C A P Í T U L O    I I

### 2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO

A determinação de objetivos gerais estratégicos e a avaliação dos efeitos conjuntos de programas integrados tem sido uma das tarefas mais árduas da administração de uma organização. A impossibilidade da utilização de ferramentas analíticas e o grande número de variáveis dão conotações especiais ao tratamento dos problemas e das definições de ordem estratégica.

Contribuições valiosas têm sido dadas ao estudo do processo de planejamento estratégico. Gilmore e Brandenburg<sup>13</sup> apresentam uma formulação de um modelo de planejamento estratégico de uma organização, através de um plano mestre constituído por três componentes básicos e um componente de realimentação. O primeiro refere-se à missão econômica da organização (tipo de negócio e objetivos); o segundo, a estratégia competitiva (busca da combinação mais adequada de esforços ao se estabelecerem metas para cada área funcional da organização, de acordo com a missão econômica); terceiro, especificação do plano de ação (busca de meios eficientes para implementar a estratégia competitiva). O quarto componente é o de reavaliação do modelo. O estudo também revela as questões básicas para o desenvolvimento de cada etapa do modelo. Ansoff<sup>4</sup> formula um modelo para avaliar o impacto das informações e recursos advindos do ambiente externo, sobre a estratégia da organização nos três níveis decisórios.

Gerstner Jr.<sup>12</sup> propõe um modelo conceptual básico onde são considerados aspectos relativos ao estabelecimento dos objetivos da organização, à determinação dos pontos fortes do ambiente externo, às forças e fraquezas da organização, à definição dos estados atual e desejado para a corporação. No modelo ainda apresenta a estratégia a ser definida, como um elo de compensação entre o estado desejado pela organização e o estado atual. Vancil e Lorange<sup>20</sup> apresentam uma metodologia para o planejamento estratégico, formulada em três ciclos, para empresas diversificadas. A metodologia provoca a integração dos três níveis decisórios no processo. Ainda Vancil e Lorange<sup>19</sup> definem linhas básicas a serem observadas no projeto de um sistema de planejamento estratégico. Os autores mostram a importância do estabelecimento e disseminação dos objetivos da organização, da análise ambiental, do direcionamento no nível tático, no papel desempenhado pelo planejador e a concatenação dos orçamentos com o planejamento.

Vasconcellos Filho<sup>32</sup> sugere uma metodologia para formulação e implantação do processo de planejamento estratégico. O autor descreve as etapas desde a conscientização sobre a necessidade do planejamento estratégico até a finalização, checagem e distribuição do plano estratégico. São apresentados, também, as pessoas e o tipo de envolvimento no processo de formulação e implantação. Boucinhas<sup>7</sup> apresenta alguns aspectos a serem observados nas diversas etapas do processo de formulação do planejamento estratégico. Boucinhas e Lemos<sup>8</sup> mostram algumas variáveis a serem consideradas no ambiente interno e externo de um banco de desenvolvimento, no processo de determinação de uma estratégia para o mesmo. Vasconcellos Filho<sup>33</sup> descreve as diversas etapas de

um modelo conceptual de formulação do planejamento estratégico e mostra como estas mesmas etapas poderiam ser examinadas.

O estudo rigoroso das variáveis ambientais é fundamentalmente importante no processo de formulação do planejamento estratégico. Um procedimento sistemático para a identificação das variáveis mais sensíveis e importantes, no que se refere ao ambiente de atuação de uma organização, é apresentado por Vasconcellos Filho<sup>34</sup>. O autor apresenta nesse artigo uma classificação das variáveis com relação ao seu alcance. Assim as variáveis são inicialmente classificadas em três grupos: variáveis do macro ambiente (econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, legais, culturais, ecológicas e demográficas), variáveis do ambiente operacional (variáveis que interferem diretamente no relacionamento externo da organização, ou sejam, consumidores, fornecedores, concorrentes, governo, sindicatos, veículos de comunicação, entre outros) e variáveis do ambiente interno (acionistas, recursos humanos, técnico-organizacionais, financeiros, mercadológicos, entre outros). Após essa classificação relativa ao alcance, o autor propõe um procedimento sistemático no sentido de avaliar a sensibilidade dessas variáveis.

Este procedimento é apresentado como uma forma de avaliar as influências das variáveis no ambiente da organização. Assim a influência global de  $n$  variáveis no ambiente é avaliada como:

$$\text{Influência ambiental} = \sum_{i=1}^n \text{Variáveis (+, -, n)}_{t,s}$$

onde:

(+) variável de influência positiva

- (-) variável de influência negativa
- (n) variável de influência neutra
- (t) dimensão temporal (passado, curto, médio e longo prazos)
- (s) nível situacional (interno ou externo)

Com isso, pode ser construída uma matriz tridimensional onde cada elemento constituinte é caracterizado por 3 fatores: a influência, a dimensão temporal e o nível situacional. O autor sub-classifica ainda as variáveis de influência positiva em sintoma, incentivo, oportunidade, e as de influência negativa em sintoma, problema, restrição e ameaça. A matriz tridimensional teria então 64 células.

Apesar de toda literatura existente sobre modelos de formulação do processo de planejamento estratégico em organizações, há sempre dificuldade em aplicá-los em situações específicas. No caso de bancos de desenvolvimento, os modelos devem ter flexibilidade suficiente para permitir reavaliações permanentes, dado que as ações dessas agências de fomento estão submetidas a conjuntos de variáveis extremamente dinâmicas. Neste capítulo, propõe-se um modelo conceptual para o processo de formulação do planejamento estratégico numa agência de desenvolvimento. Além do modelo conceptual, são identificados conjuntos de variáveis importantes para o exame e a avaliação de cada etapa e consequentemente para a definição de uma estratégia para a organização. Aspectos do plano de ação e orçamentos serão também discutidos.

Desejar-se-ia frisar, apriori, a importância da etapa de reavaliação no modelo conceptual. Esta etapa é que vai permitir a realimentação do sistema quando a organização estiver

executando as suas diversas atividades, segundo a estratégia selecionada. Esta realimentação dar-se-ia nos três níveis decisórios de forma contínua e dinâmica. O elemento fundamental nessa atividade de reavaliação é um sistema de informações gerenciais. No capítulo IV é apresentado um sistema de informações gerenciais para a agência de desenvolvimento na qual foi conduzido este trabalho.

Basicamente, o planejamento estratégico permite a confecção de planos e programas que viabilizam a atuação da organização de forma integrada com as diretrizes e planos dos governos estadual e federal, com a situação sócio-econômica externa conjuntural, com a situação corrente na organização e em consonância com o seu próprio objetivo fundamental. Assim, perseguindo o seu papel de promotor do desenvolvimento sócio-econômico integrado de uma região, um banco de desenvolvimento deve ser planejado estrategicamente para ser auxiliado:

- na previsão das condições ambientais externas em que deve operar;
- no posicionamento interno, em termos de riscos e oportunidades;
- no estabelecimento de objetivos gerais e metas de atuação;
- na formulação de planos e programas de ação;
- na programação de atividades futuras, isto é, no planejamento a um prazo mais longo.

### 2.1. Vantagens do planejamento estratégico

Várias vantagens sobre a utilização do planeja

mento estratégico podem ser delineadas. Entre outras, destacam-se:

- fornecimento de um delineamento conceptual integrado, de modo a aperfeiçoar a capacidade de planeamento dos administradores;

- conscientização da organização, em todos os níveis, para a importância do planeamento;

- utilização da experiência dos técnicos;

- o surgimento de problemas, nunca antes identificados, durante o seu desenvolvimento;

- coordenação entre objetivos e metas gerais e parciais estabelecidos a curto e longo prazo, com as atividades que se pretende desenvolver para alcançá-los;

- obtenção de índices satisfatórios na captação de projetos e recursos;

- eficiência das áreas operacional e administrativa pela avaliação dos resultados obtidos em confronto com os esperados;

- confecção de orçamentos concisos e compatíveis; e

- assunção de um controle mais efetivo no que diz respeito a variáveis de posicionamento interno (inadimplemento, ponto de equilíbrio, eficácia administrativa, riscos nas operações e outros).

## 2.2. O modelo conceptual

O modelo conceptual do processo de planeamen-

to estratégico para uma agência de desenvolvimento é apresentado na figura 7. Nele se configuram um fluxo das principais etapas e a interação entre as mesmas. A seguir, cada etapa do processo será discutida.

### 2.3. Assimilar o objetivo permanente dos bancos de desenvolvimento

O objetivo permanente dos bancos de desenvolvimento é atuarem de maneira integrada na região, de forma que as repercussões sócio-econômicas dos investimentos sejam canalizadas para o bem estar de toda comunidade. E, conforme a Resolução Nº 394 do Banco Central do Brasil, para atingir esse objetivo, os bancos podem apoiar iniciativas que visem a:

- ampliar a capacidade produtiva da economia, mediante implantação, expansão e (ou) realocização de empreendimentos;

- incentivar a melhoria da produtividade, por meio de reorganização, racionalização, modernização de empresas e formação de estoque - em níveis técnicos adequados - de matérias primas e de produtos finais, ou por meio da formulação de empresas de comercialização integrada;

- assegurar melhor ordenação de setores da economia regional e o saneamento de empresas por meio de incorporação, fusão, associação, assunção de controle acionário e de acervo e (ou) liquidação ou consolidação de passivo ou ativo onerosos;

- promover a incorporação e o desenvolvimento de tecnologia de produção, o aperfeiçoamento gerencial, a formação e o aprimoramento de pessoal técnico, podendo, para este fim, pa-

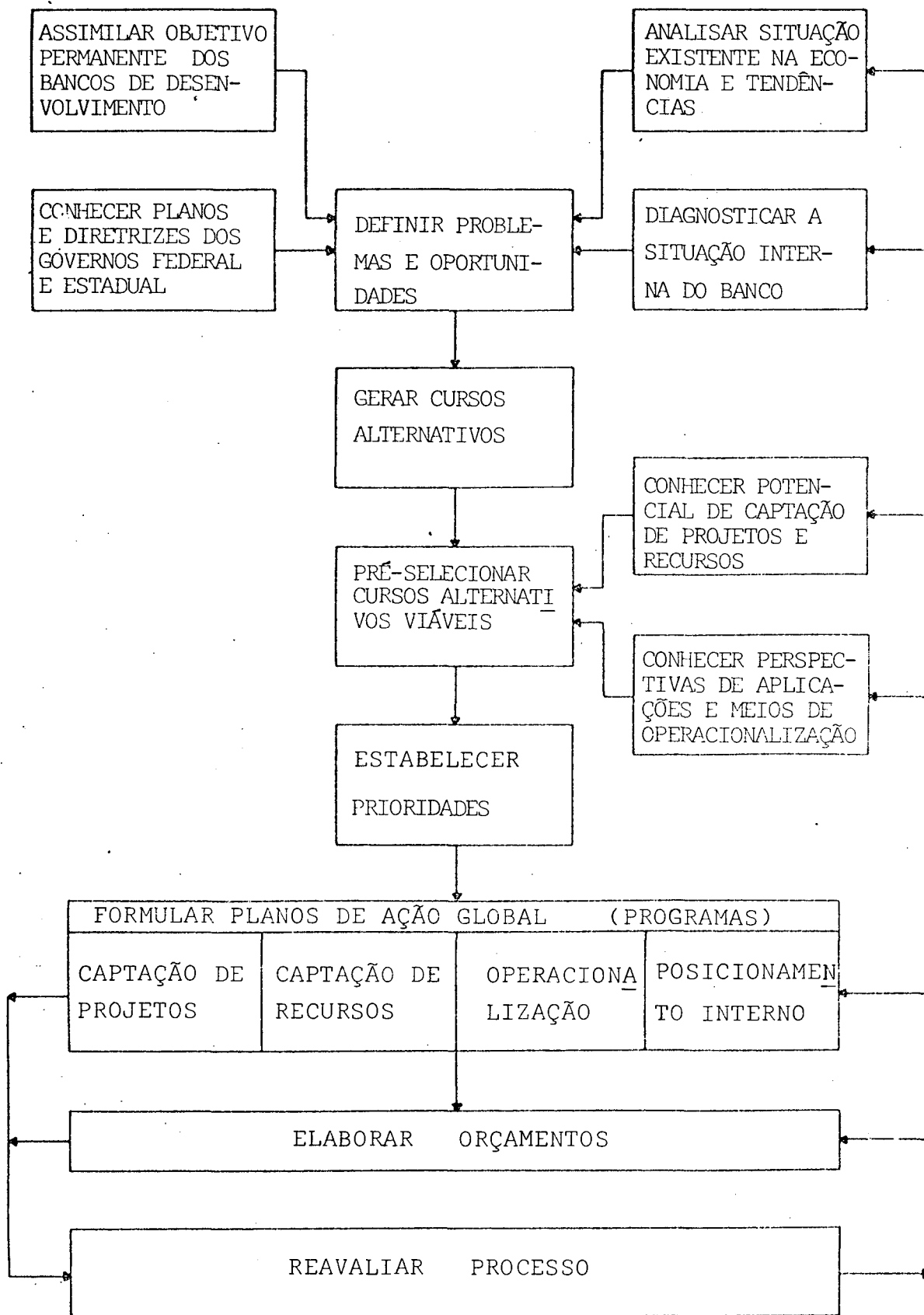


FIGURA 7 - MODELO CONCEPTUAL DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.



trocinar programas de assistência técnica, preferencialmente através de empresas e entidades especializadas.

#### 2.4. Conhecer planos e diretrizes dos governos federal e regional

O conhecimento das diretrizes do governo, a longo e curto prazo, é fundamental no processo do planejamento estratégico. A identificação dos programas ministeriais a nível federal e das secretarias a nível estadual, bem como o acompanhamento das possíveis mudanças e perspectivas, devem constituir pontos básicos naquele processo, principalmente, no que se refere a captação de recursos e projetos pois uma mudança de filosofia na direção da economia nacional induz novas oportunidades e ao mesmo tempo desestimula outras já existentes.

#### 2.5. Analisar a situação existente na economia e tendências

O conhecimento da situação corrente na economia, nos seus três setores básicos, é uma baliza na definição do plano estratégico. Aqui, tendências e expectativas empresariais devem ser avaliadas e reestruturadas, de modo a ser identificado todo o potencial de investimentos compatíveis com as necessidades reais da comunidade. A experiência dos técnicos e os estudos levados a cabo interna e externamente ao banco produzem, certamente, uma avaliação precisa daquelas oportunidades.

#### 2.6. Diagnosticar a situação interna do banco

Normalmente os bancos de desenvolvimento têm

uma preocupação fora do comum com o seu posicionamento interno no que se refere ao endividamento, ponto de equilíbrio, inadimplemento, eficácia administrativa. Esta preocupação, inúmeras vezes, tem levado as agências de fomento a desenvolverem esforços gigantescos no sentido de amainar os riscos da organização. Esta preocupação demasiada leva, no entanto, a um descuido na sua política de captação de recursos e projetos, retardando assim seu processo de fomentação do desenvolvimento.

É certo que a situação interna da organização deve ser fortemente ponderada dado que, pelo próprio princípio básico de sobrevivência, as suas receitas operacionais devem no mínimo cobrir os custos operacionais, além da necessidade de recursos próprios não empatados para a continuidade de suas operações. Dir-se-ia, porém, que os riscos de uma organização de fomento não podem ser pensados como numa entidade privada, devido à própria natureza e filosofia de sua existência e atividade.

## 2.7. Definir problemas e oportunidades de ordem estratégica

É fundamental para qualquer organização a sobrevivência a longo prazo. Esta sobrevivência é função da estratégia a qual a entidade adota ao longo de sua evolução no tempo. O sucesso da formulação dessa estratégia está intimamente ligado a uma definição precisa dos problemas e oportunidades dessa ordem, sejam eles relativos ao ambiente interno ou externo. Entretanto, dir-se-ia que a sobrevivência a longo prazo não é suficiente para que os bancos de desenvolvimento alcancem os objetivos a que se propõem; a capacidade de identificar novas situações e oportunidades é sem-

pre um fator importantíssimo no sentido de evitar que essa sobrevivência leve a organização a um estado de estagnação. Assim, um banco de desenvolvimento deve não só reagir e se adaptar às mudanças internas e (ou) externas surgidas no seu meio, porém, além disso, as similar um processo dinâmico e contínuo de inovação.

Com isso, desejar-se-ia enfatizar que o sucesso de uma estratégia é fundamentalmente dependente da condução desta etapa no processo de formulação do planejamento estratégico. Uma definição precisa dos problemas e oportunidades leva, quase que in variavelmente, à geração de alternativas que refletem um posicionamento mais real e otimizador no âmbito de atuação.

#### 2.8. Gerar cursos alternativos

As diretrizes do governo, o posicionamento interno da organização e a situação corrente na economia regional são fatores preponderantes na geração de políticas e cursos alternativos, sempre voltados para consecução e consolidação do objetivo permanente dos bancos de desenvolvimento. Esses fatores ora atuam como limitações ora atuam como oportunidades, tudo, evidentemente, dependendo da situação conjuntural. Exatamente devido a esse comportamento paradoxal, os planos estratégicos de ação gerados pelos diversos cursos alternativos devem ser sistematicamente acompanhados e controlados quando escolhidos e estabelecidos.

Finalmente, deve ser lembrado que, na geração dessas alternativas, não deve haver uma profunda preocupação em viabilizá-las operacionalmente. Um comportamento dessa natureza cercearia o surgimento de alternativas latentes, que, de uma forma ou de

outra, contribuiriam nas metas e limitações posteriormente estabelecidas.

## 2.9. Conhecer potencial de captação de projetos e recursos

Gerados os cursos alternativos de ação, se faz necessário identificar aqueles viáveis, isto é, proceder uma pré-seleção de viabilidade nas diversas alternativas. A decisão sobre a viabilidade é função de várias variáveis externas e internas. Entre as variáveis exógenas, encontram-se as limitações e (ou) oportunidades emergentes do mercado de recursos e projetos. Assim, um conhecimento do potencial de cada mercado é fundamental na discussão da viabilidade das alternativas.

## 2.10. Conhecer perspectivas de aplicações do banco e meios de operacionalização

Mais dois aspectos fundamentais, no processo de pré-seleção, são a experiência adquirida no desenvolvimento das operações do banco e os meios que este último dispõe para operacionalizar cada alternativa. É evidente que a experiência ajuda de forma assistemática na explicação de tendências e comportamento de certos fenômenos quando um curso alternativo é tomado; portanto, deve ser considerada.

Quanto aos meios de operacionalização, os mesmos devem ser discutidos não pelo que se dispõe no momento para acionar as alternativas e sim pela quantidade e qualidade de recursos necessários para viabilizar cada uma. Essa posição assume um papel importantíssimo no banco, principalmente quando se deseja as

sumir um comportamento dinâmico para a organização diante das constantes mudanças no ambiente interno e externo à mesma.

#### 2.11. Pré-selecionar cursos alternativos viáveis

Diante das perspectivas de aplicações do banco, os meios potenciais de operacionalização e o potencial de captação de projetos e recursos, o processo de pré-seleção de viabilidade dos diversos cursos alternativos é posto em prática. Quando se fala em escolha de alternativas viáveis, não se pode deixar de comentar o fenômeno da sinergia, pois aquelas alternativas nada significariam se conjuntamente não fossem envidados esforços para as suas operacionalizações, e tão pouco se as limitações ou oportunidades de recursos e projetos não lhe fossem agregados. Assim, as diversas alternativas são selecionadas pelo seu efeito integrado com os demais fatores atuantes, ou seja, pelos seus efeitos sinergísticos.

#### 2.12. Estabelecer prioridades

Com os possíveis cursos alternativos viáveis disponíveis, o planejamento estratégico se desdobra em mais uma etapa, que é a definição de prioridades. Basicamente durante todo o processo de planejamento, as pessoas que participam de sua elaboração já se identificam com alguma das diversas alternativas, despejando nesta etapa um quadro de opções que poderá estar com prioridades definidas ou não. Não obstante a esse aspecto, seria interessante levantar alguns pontos fundamentais, como sejam: alcance temporal, necessidades imperiosas da organização a curto prazo, combi

nação de cursos alternativos, etc., os quais, trazidos à tona, poderiam detonar mudanças na conformação final da alternativa escolhida.

### 2.13. Formular plano de ação global

Dir-se-ia que um processo de planejamento que atenda as necessidades de uma organização deve ser objetivo, traçando metas em todos os níveis e atividades da mesma, de forma a permitir uma visão do ambiente de operações a curto, médio e longo prazo e a alcançar uma combinação ótima de esforços para a consecução de seus objetivos.

Na figura 8 a seguir, se apresenta um plano de ação global resultante do processo de planejamento estratégico para um banco de desenvolvimento. Nesse plano de ação são definidos quatro segmentos básicos que constituem a sua estrutura; são eles: captação de recursos, captação de projetos, o posicionamento interno e a operacionalização do plano de ação. Não se deve esquecer que, apesar de serem apresentados separadamente, estes segmentos são intimamente interrelacionados, não sendo portanto possível a absorção e o desenvolvimento parcial do plano. Assim, enfatizando-se mais uma vez, essa é a resposta de uma conjugação de esforços na organização, na busca de seus objetivos e dentro de uma conjuntura, considerando os aspectos relevantes internos e externos. Políticas, objetivos específicos e metas do banco estarão traduzidos em cada segmento do plano de ação. No Capítulo III deste trabalho, são apresentadas as principais atividades e informações necessárias à captação de projetos e recursos.

P L A N O D E A Ç Ã O G L O B A L (PROGRAMAS)																		
CAPTAÇÃO DE PROJETOS					CAPTAÇÃO DE RECURSOS				OPERACIONALIZAÇÃO				POSICIONAMENTO INTERNO					
POTENCIAL DE CAPTAÇÃO DAS DIVERSAS ÁREAS	NOVAS OPORTUNIDADES DE INVESTIMENTO	CARACTERIZAÇÃO DAS DIVERSAS ÁREAS	EXPECTATIVAS DE RETORNOS SOCIAIS POR ÁREA	DEFINIÇÃO DAS ÁREAS PRIORITÁRIAS	INVESTIMENTOS ESTIMADOS POR ÁREA	POTENCIAL DE CAPTAÇÃO DAS DIVERSAS LINHAS	NOVAS OPORTUNIDADES DE CAPTAÇÃO	DEFINIÇÃO DAS LINHAS DE CAPTAÇÃO PRIORITÁRIAS	ESTIMATIVAS DE CAPTAÇÃO POR LINHA	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS FINANCEIROS	RECURSOS TÉCNICO-ORGANIZACIONAIS	CONJUGAÇÃO COM OUTRAS ENTIDADES	RISCO	ENDIVIDAMENTO	INADIMPLEMENTO	PONTO DE EQUILÍBRIO	DESEMPENHO ADMINISTRATIVO

M E T A S E S T A B E L E C I D A S

ORÇAMENTO DE CONTRATAÇÕES	ORÇAMENTO DE LIBERAÇÕES	ORÇAMENTO DE CUSTEIO-IMOBILIZAÇÕES	ORÇAMENTO DE CAIXA	ORÇAMENTO DE RECEITAS E DESPESAS
---------------------------	-------------------------	------------------------------------	--------------------	----------------------------------

FIGURA 8 - PLANO DE AÇÃO GLOBAL

### 2.13.1. Captação de projetos

Este segmento discrimina e descreve a política de captação, as áreas potenciais e prioritárias, áreas não convencionais para identificação de novas oportunidades, as expectativas de retornos sociais e a caracterização das diversas áreas escolhidas no contexto regional. Se por um lado os aspectos qualitativos são importantes, por outro devem ser estabelecidas as metas quantitativas, discriminando os recursos a serem investidos em cada área.

### 2.13.2. Captação de recursos

Para atender as metas de captação de projetos, é necessário que sejam identificados: o potencial de recursos existente para cada linha de captação tradicional, novos canais de captação não tradicionais em potencial, as linhas de captação prioritárias e as estimativas de captação para cada linha. Não se deve esquecer a integração forte entre os dois segmentos de captação, isto é, uma forte indução mútua.

### 2.13.3. Operacionalização

Para que o "interface" entre a captação de recursos e projetos seja levado a cabo, é necessário que sejam mobilizados recursos técnicos, financeiros, humanos e mesmo organizacionais. Metas qualitativas e quantitativas devem ser estabelecidas para que o desempenho da organização possa ser avaliado. Um ponto importantíssimo desse segmento é a possibilidade de conjugação de esforços com outras entidades. Deve-se identificar e estabelecer o potencial existente para essas possíveis e eventuais conjunções.



gação e combinação de esforços.

#### 2.13.4. Posicionamento interno

Um dos problemas de difícil resolução, em bancos de desenvolvimento, é a definição de uma estratégia de posicionamento interno. O risco, o grau de endividamento, o dinamismo do ponto de equilíbrio, o inadimplemento, o próprio desempenho administrativo, entre outros, refletem um quadro de difícil composição para uma tomada de ação. Objetivos específicos e metas devem ser estabelecidas de forma a se exercer uma atividade constante de controle e acompanhamento. O poder de captação de recursos na organização está, de sobremaneira, intimamente interrelacionado com o potencial de recursos próprios gerados ou disponíveis.

Assim, o plano de ação global é um documento de fundamental importância para a organização. Ele representa uma mobilização integrada de todas as áreas, pois o seu conteúdo e metas esperadas são a conjugação de toda a experiência adquirida historicamente e reflete o "feeling" das pessoas que atuam na sua confecção. Finalmente, dir-se-ia que o plano de ação global é o termômetro indicador da conjuntura interna e externa à organização.

#### 2.14. Elaborar orçamentos do plano de ação

São os orçamentos, instrumentos importantes na tarefa de acompanhamento do plano de ação. Com eles, problemas podem ser detectados e sinalizados para o controle e a tomada de decisão. Fixados os padrões de desempenho, previsões e as metas esperadas, pode-se por seu intermédio, mediante o acompanhamento siste

mático das atividades desenvolvidas, avaliar a eficácia e a eficiência da mobilização dos recursos necessários à execução do plano de ação.

Em tese, pode-se dizer que a finalidade maior dos orçamentos é criar bases para um controle efetivo do desenvolvimento das atividades planejadas. Dir-se-ia ainda que a instrumentação orçamentária tem como objetivos:

- obter maior eficiência e economia na execução das diversas atividades desenvolvidas;
- avaliar o custo das atividades bancárias realizadas para cumprir o plano e tarefas definidas;
- apoiar o processo decisório nos diversos níveis da organização.

Cinco propostas orçamentárias básicas, derivados do plano de ação, podem ser desenvolvidas. Todas elas caracterizando o conteúdo, metas e objetivos específicos assinalados no plano de ação global. Com isso, ficariam evidenciadas as conotações de orçamentos-programas. Características desses orçamentos são apresentadas na figura 9. Alguns aspectos relevantes de cada orçamento proposto são discutidos a seguir.

#### 2.14.1. Orçamento de contratações

Neste orçamento devem ser colocadas as metas de contratações previstas para os respectivos períodos. Este orçamento é constituído por dois segmentos: um para usos e outro para fontes, ficando assim caracterizadas as metas de contratações para cada ramo de atividade e para cada linha de captação, nos três se-

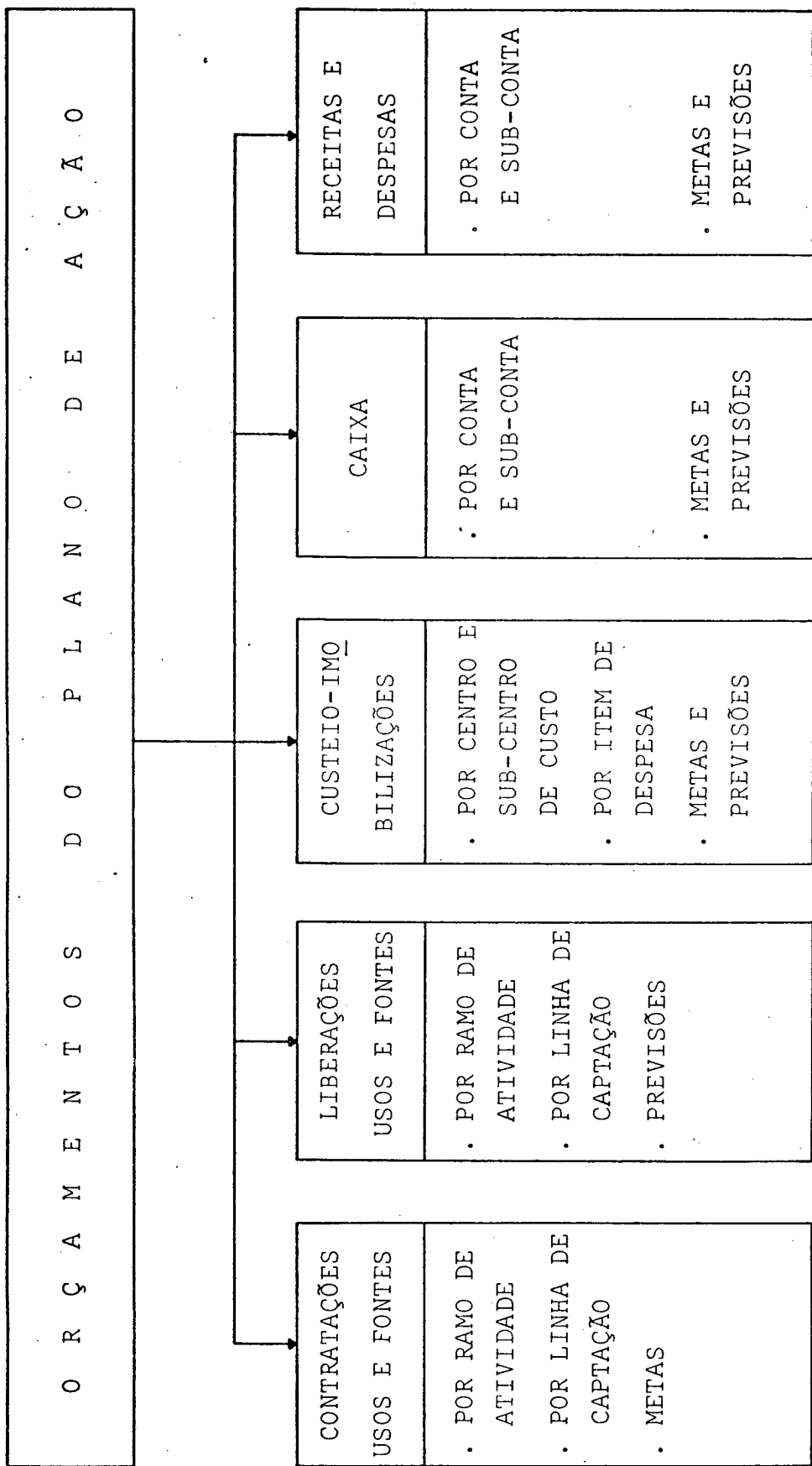


FIGURA 9 - ORÇAMENTOS DO PLANO DE AÇÃO

tores básicos da economia. Periodicamente, os valores realmente contratados poderão ser confrontados com o estabelecido. Assim, em caso de largas discrepâncias poderão ser identificados a área da economia afetada, os valores divergentes, a área de responsabilidade interna na organização e (ou) o canal de captação envolvido (ou negligenciado), de forma direta ou indireta. Com isso decisões poderão ser tomadas de forma sistemática.

#### 2.14.2. Orçamento de liberações

O orçamento utilizado para o estabelecimento das previsões de liberações tem conotações semelhantes àquele desenvolvido para contratações. Aqui, também são especificados para os diversos períodos as previsões para usos e fontes, isto é, para cada ramo de atividade e a para cada linha de captação de recursos. O procedimento de controle e o processo decisório é análogo ao apresentado para contratações. No entanto, as informações colhidas através do acompanhamento sistemático desse orçamento fornecem uma base valiosíssima para as atividades de planejamento e controle das contas relativas à área financeira.

#### 2.14.3. Orçamento de custeio-imobilizações

Neste orçamento são estabelecidas as metas e previsões das despesas do banco e immobilizações. As propostas orçamentárias para os diversos períodos devem ser efetuadas por item de despesa, por centro e subcentro de custo. É importante frisar a necessidade da adequação deste tradicional instrumento ao conteúdo, metas e objetivos específicos do plano de ação, pois só assim se teria um instrumento eficaz para o acompanhamento dos progra-

mas de apoio estabelecidos. Assim, conseguir-se-ia identificar em termos físico, temporal, de responsabilidade e financeiro, a razão de discrepâncias sinalizadas pelo controle orçamentário.

#### 2.14.4. Orçamento de caixa

Este orçamento permite à organização uma visão aguda dos problemas normalmente surgidos na geração de recursos próprios. O estabelecimento das metas e previsões, nos diversos períodos, para os componentes intrínsecos à geração de recursos internos e externos bem como suas aplicações, permite um acompanhamento efetivo do posicionamento financeiro do banco no que diz respeito à gestão futura dos negócios. Assim nesta proposta orçamentária, metas e previsões para as contas e subcontas dos recursos internos (retorno e amortização dos financiamentos, custeio, immobilizações e outros) e externos (contribuição financeira do estado, repasses, refinanciamentos e outros), além das aplicações (repasses, refinanciamentos, demanda para recursos próprios) devem ser estabelecidas. Com isso, é possível o acompanhamento da saúde financeira da organização, periodicamente.

#### 2.14.5. Orçamento de receitas e despesas

Esta proposta orçamentária congrega as contas de receitas operacionais e extra-operacionais sobre os recursos próprios, juros e comissões inferidos sobre os recursos de terceiros, além da correção monetária sobre os recursos próprios e de terceiros. As despesas são constituídas pelas parcelas de juros e comissões pagos sobre recursos de terceiros, correção monetária e despesas de custeio. O acompanhamento periódico desta proposta or

çamentária permite inferir o demonstrativo de lucros e perdas para a organização, além de contribuir para a avaliação de outras variáveis tais como ponto de equilíbrio e desempenho financeiro.

Finalmente, lembrar-se-ia a necessidade da definição dos intervalos para o estabelecimento de metas e previsões orçamentárias. A periodicidade é função do ciclo temporal das necessidades de informações e do esforço requerido para processá-las. No anexo 2, é apresentada uma planilha alternativa para acompanhamento das propostas orçamentárias e suas tendências.

#### 2.15. Reavaliar processo

O planejamento estratégico é um instrumento que permite a uma organização acompanhar as mudanças no ambiente externo e interno à mesma. O ambiente das agências de desenvolvimento é extremamente ativo e dinâmico, devido ao próprio sistema sócio-político-econômico em que se encontram envolvidas. Assim, um modelo que reflita o processo de planejamento estratégico nessas entidades, deve ter flexibilidade suficiente para acompanhar e assimilar as transformações ocorridas no ambiente.

As mudanças ambientais podem ser alocadas em dois grupos: as que são inerentes às ações dos bancos (ambientes interno e operacional) e as que ocorrem no macro-ambiente. O sucesso da ação global do banco, na consecução dos seus objetivos, está fundamentalmente dependente da velocidade de reação a essas mudanças.

As mudanças nos ambientes interno e operacional podem ser acompanhadas por um sistema de informações geren-

ciais. O apoio do sistema se daria nos níveis decisórios operacional, tático e estratégico. Assim, as informações colhidas no acompanhamento do plano de ação e das propostas orçamentárias poderiam realimentar o plano de ação e orçamentos (níveis tático e operacional) e (ou) algumas atividades no nível estratégico (análise da situação da economia, diagnóstico da situação interna do banco, conhecimento do potencial de captação de recursos e projetos e perspectivas de aplicações e meios de operacionalização).

As informações macro-ambientais não podem ser canalizadas formalmente por um instrumento como um sistema de informações gerenciais. Entretanto, outros meios podem ser utilizados, tais como: sinopses dos principais jornais e revistas, contatos com políticos e executivos (tanto a nível federal como estadual), assinaturas de boletins específicos publicados por instituições especializadas, acompanhamento de programas especializados na imprensa falada e televisada, entre outros.

A reavaliação do processo de planejamento estratégico poderia, portanto, acontecer isoladamente em qualquer um dos níveis ou conjuntamente, dependendo do grau e da natureza da mudança.

## C A P Í T U L O    I I I

### 3. A NOVA VISÃO DAS ATIVIDADES

As atividades na agência de desenvolvimento poderão ser alocadas em quatro áreas globais de atividades. Essa classificação tem como principal objetivo focalizar as funções de um banco de desenvolvimento sob um ângulo diferente do tradicional.

Antes de qualquer observação mais profunda, dir-se-ia que este enfoque será apresentado sem a preocupação em correlacionar as áreas apresentadas com as estruturas organizacionais tradicionais dos bancos de desenvolvimento. Tem-se apenas a pretensão de, com essa análise, evidenciar os aspectos mais importantes e contundentes desse novo posicionamento proposto.

Assim, poder-se-ia pensar na organização como que estruturada em quatro funções básicas: a função administrativo-financeira, a função planejamento, a operacional e a função de captação de recursos e projetos.

Essas funções são apresentadas na figura 10. Nesse gráfico são exibidos os quatro segmentos básicos da nova visão, configurando-se no mesmo, as intra e interrelações tanto interna como externamente à organização. Apresentar-se-ão a seguir, as quatro funções básicas dessa nova visão. É evidente que algumas delas sofrerão modificações mais profundas que outras quando confrontadas com o posicionamento atual da agência.



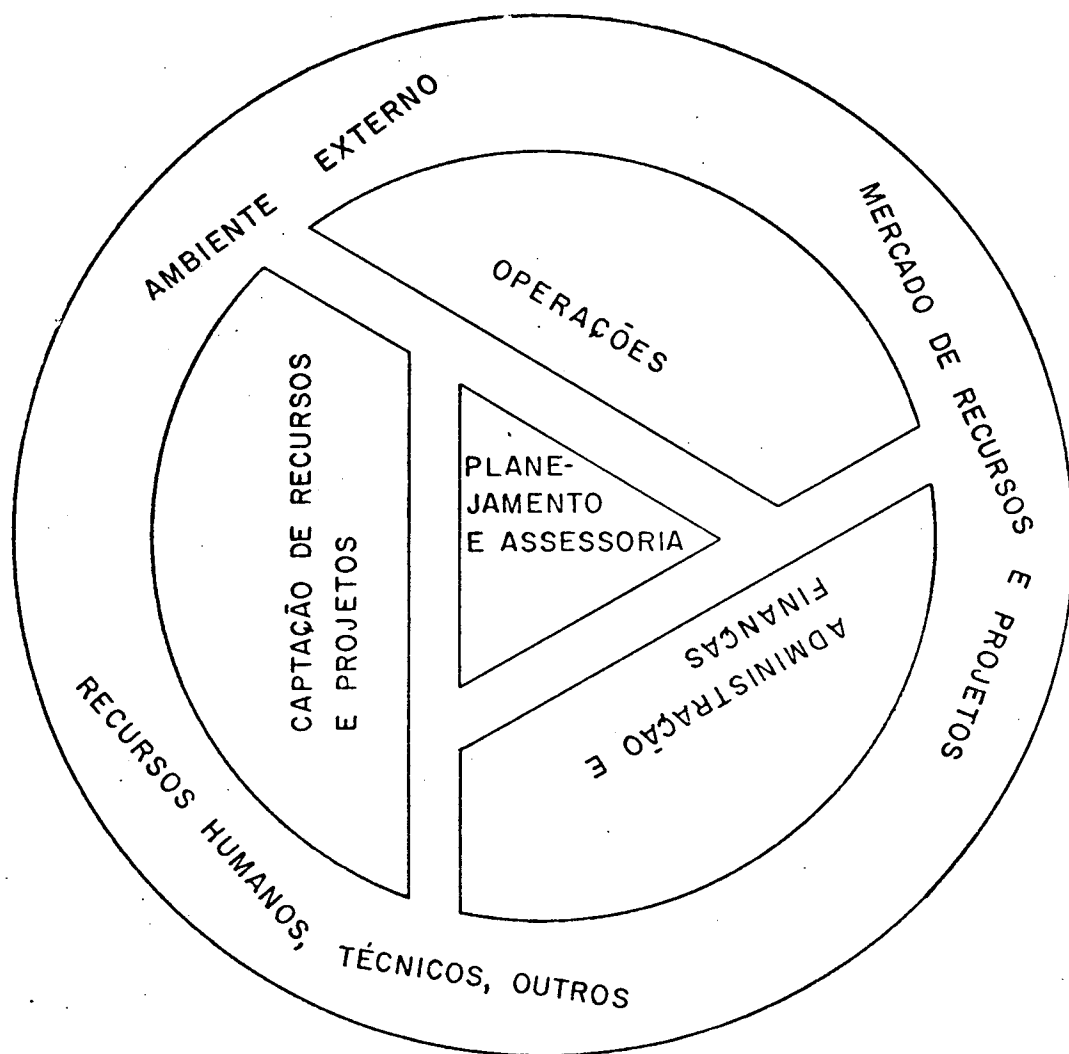


FIGURA 10 - INTRA E INTERRELAÇÕES DAS DIVERSAS ÁREAS E O AMBIENTE EXTERNO.

### 3.1. A função administrativo-financeira

Dentro desse novo enfoque, a função administrativo-financeira pouco se modifica pois as divergências entre o tradicional e o proposto se colocam quase que inteiramente, no "interface" entre a organização e o ambiente externo. Sabe-se que as atividades fundamentais da função administrativo-financeira são de apoio, fornecendo o suporte para a realização do processo de captação de recursos e projetos e para a área operacional; a área financeira administra o fluxo de recursos, a administrativa provê a infra-estrutura interna para a consecução de todas as atividades do banco. Lembra-se-ia, entretanto, que a função administrativo-financeira é extremamente fortalecida quando o processo de planejamento estratégico é desenvolvido. Isto ocorre em função de suas atividades de apoio para as demais funções do banco, provocando uma conjugação sinérgica de suporte e apoio.

### 3.2. A função captação de recursos e projetos

Basicamente, a função captação de recursos e projetos constitui o segmento que torna diferente a atuação da organização nas bases propostas, daquelas tradicionalmente utilizadas.

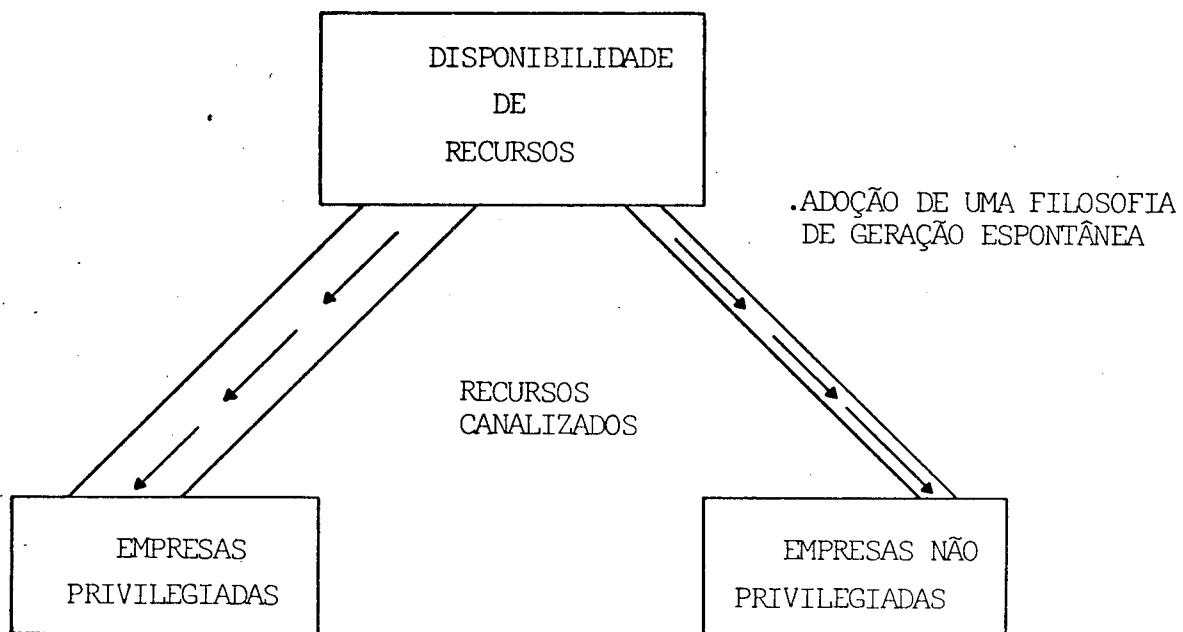
A necessidade de uma atuação mais agressiva, nos canais convencionais e não convencionais de captação de recursos e projetos, está estreitamente ligada ao objetivo dos bancos de fomento e dir-se-ia, até à sobrevivência dessas entidades. Não se pode conceber uma organização que tem como atividade fim promo-

ver o desenvolvimento integrado sócio-econômico de uma região, atue numa filosofia de geração espontânea.

A adoção de uma filosofia de geração espontânea pelos bancos para captação de recursos e projetos, esbarra nas necessidades da comunidade pois provoca distorções cada vez maiores na economia. Quem tem mais, cada vez pode canalizar mais recursos e quem tem menos, cada vez tem menores condições de absorvê-los. Há um posicionamento frontal com um daqueles objetivos específicos dos bancos de desenvolvimento, citado no capítulo anterior (Resolução nº 394), que é o de assegurar melhor ordenação dos setores da economia regional.

A geração espontânea vai de encontro a uma filosofia de atuação caracterizada por uma postura passiva dos bancos de desenvolvimento diante do mercado absorvedor de recursos. Inúmeros fatores, dentro desta forma de atuação, contribuem para o aumento daquelas distorções. Entre outros, configuram-se: o desconhecimento das linhas de captação pelas empresas, deficiência gerencial e técnica das mesmas (não recebendo apoio das agências de desenvolvimento), processo burocrático muito lento e fundamentalmente o desconhecimento da própria razão de ser dos bancos de desenvolvimento.

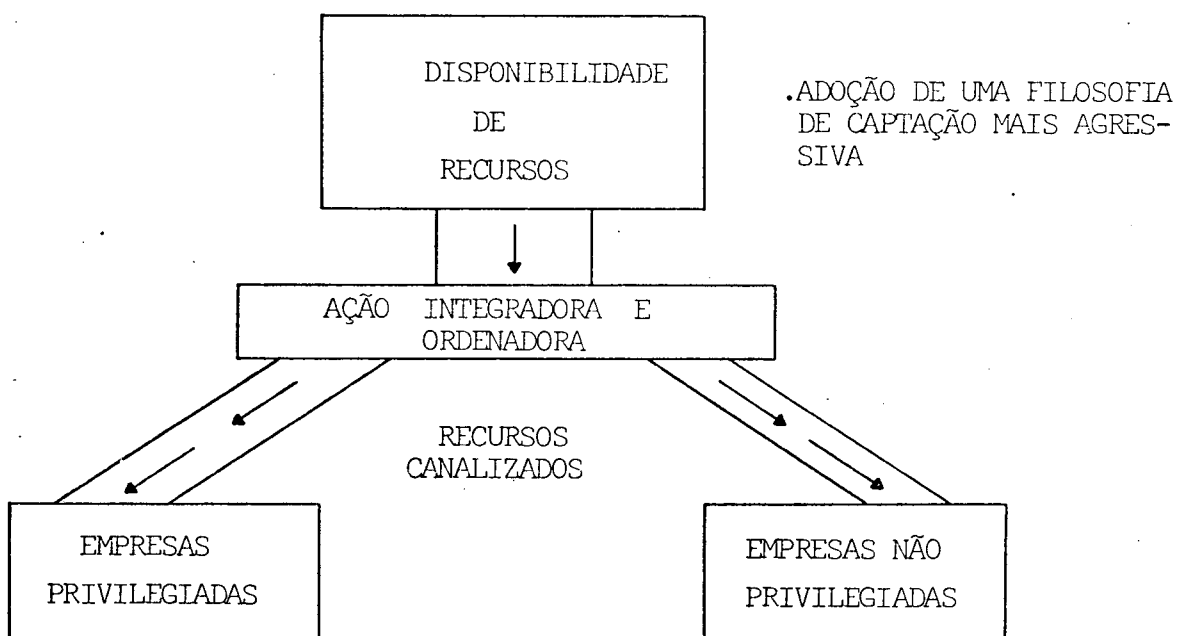
Uma atuação mercadológica mais agressiva se afinaria com a visão social embutida na definição do objetivo permanente dos bancos de fomento, assegurando e assumindo mais de perto uma coordenação maior nos diversos setores de economia, estimulando um mercado potencial de captação e identificando novas oportunidades de captação de recursos e projetos. Uma caracterização dessas filosofias de atuação é apresentada na figura 11.




---

RESULTADO: DISTORÇÕES A LONGO PRAZO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

---




---

RESULTADO: MENORES DISTORÇÕES A LONGO PRAZO NO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

---

FIGURA 11 - REPERCUSSÕES GERADAS POR DUAS FILOSOFIAS DE ATUAÇÃO DE UM BANCO DE DESENVOLVIMENTO.

É inegável que um banco de desenvolvimento não deva somente se preocupar em investir, esquecendo as suas próprias limitações internas e o risco permanentemente assumido e nem muito menos desejar-se-ia que todos os esforços fossem canalizados para captação. Entretanto, deve-se lembrar que a saúde financeira da organização, ou seja, a sua viabilidade operacional, está intimamente ligada à sua capacidade de captar projetos e recursos, dentro e evidentemente, dos padrões naturais de riscos assumidos em operações dessa natureza.

Uma outra razão fundamental para a adoção de uma área de captação de projetos e recursos é a sua desvinculação da área de operações. Correntemente, esta última área se encarrega de captar o projeto, analisá-lo, captar os recursos necessários e contratá-lo. Sabe-se que é fundamental e estritamente necessário que a área de operações tenha a maior isenção possível para estudar a viabilidade técnica, econômica-financeira e jurídica dos projetos e empresas enquadrados. É difícil se conceber a existência de uma isenção perfeita quando se sabe que, quem capta o projeto é quem estuda a sua viabilidade e até mesmo, às vezes, quem decide pela contratação e liberação dos recursos necessários.

As atividades da área de captação podem ser divididas entre aquelas que se referem aos projetos e as que se referem aos recursos. Vale a pena enfatizar que essas duas sub-áreas não atuariam de forma estanque e sim num contínuo processo de integração de informações. Além disso, toda área de captação de recursos e projetos estará intimamente ligada com as outras áreas do banco por um sistema de informações que auxiliará no subsidiamento de seu processo decisório.

### 3.2.1. As atividades da captação de recursos

As atividades desenvolvidas na captação de recursos devem ter uma filosofia de livre ação, apesar dos bancos de desenvolvimento terem sua capacidade de aplicações limitada pela geração de recursos internos. Apesar dessa limitação de aplicação de recursos, os esforços envidados para a identificação e o conhecimento do mercado de potencial de recursos por uma agência de desenvolvimento não devem ser limitados. A seguir, apresenta-se uma listagem das atividades básicas a serem desenvolvidas e de algumas informações importantes a serem absorvidas:

#### Atividades básicas de captação de recursos e informações necessárias ao processo decisório

- Identificação das diretrizes do governo federal e suas mudanças;
- Identificação dos programas ministeriais e suas mudanças, enfatizando-se:
  - Ministério da Indústria e Comércio
  - Ministério do Planejamento
  - Ministério da Agricultura
  - Ministério do Interior
  - Ministério das Minas e Energia;
- Identificação dos programas ministeriais através de suas entidades representativas;
- Identificação das linhas de captação por entidade;

- Identificação das pessoas contatos para cada linha de captação nas diversas entidades;
- Identificação do potencial de recursos do mercado convencional (BNDE, BACEN, BNH, ...);
- Identificação de novas oportunidades (mercado não convencional) de captação de recursos e perspectivas;
- Identificação do potencial de captação por fundo em relação à agência;
- Identificação das áreas absorvidas para cada linha de captação;
- Identificação e "captação" de pessoas influentes para auxílio em eventuais captações (mobilização política);
- Identificação de oportunidades de operações CDB (quem, quanto, quando);
- Identificação das oportunidades de captação conjunta com outras entidades;
- Conhecimento do índice de inadimplimento por tipo de operação (fixo, giro, ...), periodicamente;
- Conhecimento das necessidades de recursos por área, periodicamente;
- Conhecimento dos projetos (empresas) a serem beneficiados, casos de escassez e não previstos ou programados;
- Conhecimento das repercussões esperadas daqueles investimentos no estado (ICM, empregos, produção, exportação, recursos solicitados, localização, natureza, outros);
- Conhecimento da situação de projetos solici-

tados, em análise e contratados, periodicamente; e

- Conhecimento dos índices (previsto/realizado) de aplicações e contratações, periodicamente.

### 3.2.2. As atividades da captação de projetos

De forma semelhante à captação de recursos, as atividades da captação de projetos devem ser voltadas para uma política agressiva, no sentido de demarcar o potencial de mercado para a alocação dos recursos captados. Aqui, também é necessário lembrar que embora a aplicação dos recursos tenha fatores limitantes como viabilidade dos projetos, cadastro das empresas, retornos sociais, desenvolvimento integrado, etc, o processo de identificação e conhecimento do mercado potencial de projetos deve ser livre. As atividades básicas e algumas das informações mais importantes no desenvolvimento do processo são apresentadas a seguir:

#### Atividades básicas de captação de projetos e informações necessárias ao processo decisório

- Identificação das diretrizes dos governos federal e estadual através de seus ministérios e secretarias e (ou) órgãos representativos;

- Identificação do potencial de captação de projetos para cada área convencional;

- Identificação e acompanhamento de novas oportunidades (mercado de áreas não convencionais de captação de projetos) e perspectivas;



- Conhecimento do potencial de recursos por fundos tradicionais;
- Conhecimento do potencial de recursos para áreas não convencionais;
- Identificação de áreas convencionais prioritárias;
- Identificação de áreas não convencionais prioritárias;
- Caracterização das áreas convencionais prioritárias (matéria-prima, produtos, capacidade de utilização de mão-de-obra, exportação, ICM, risco, outros);
- Caracterização das áreas não convencionais prioritárias (idem, idem);
- Levantamento das principais empresas das áreas convencionais e não, discriminando e descrevendo pontos básicos (capacidade e evolução administrativa, perspectivas de crescimento e desenvolvimento de novos produtos e (ou) tecnologia, etc);
- Elaboração de sondagens nas empresas cadastradas no item anterior (pretensão de investimento, em que, quanto, quando, pessoa responsável na empresa para contatos, outros);
- Conhecimento dos índices de inadimplemento por área (risco);
- Conhecimento da situação dos projetos solicitados, em análise e contratados, periodicamente;
- Conhecimento dos índices (previsto/realizado) de aplicações e contratações, periodicamente;

- Promoção da comunicação propagandística através dos canais formais e informais - meios tradicionais (explicitando linhas de captação disponíveis e perspectivas da área enfocada) e meios não tradicionais (mala direta para captação mais objetiva) - em síntese, um enorme trabalho de relações públicas deve ser empreendido; e

- Promoção de "mobilizações políticas" no sentido de atrair novos projetos não convencionais e novos investidores.

### 3.3. A função operacional

Estruturalmente, a função operacional continuaria intacta. As suas funções de enquadramento, análise, contratação e acompanhamento dos projetos continuarão a ser desempenhadas. Porém, segundo o posicionamento proposto, as funções de captação de projetos e recursos deixariam de ser executadas por esta área. Conforme discutiu-se nos parágrafos anteriores, a captação de projetos e recursos passaria a ser desempenhada livremente por uma área autônoma.

Assim, a área operacional teria condições excepcionais de isenção para estudar os diversos projetos a serem apresentados. Cabe esclarecer que a tendenciosidade na apreciação dos projetos discutida na visão anterior não seria fruto de um ato voluntário, porém a mesma estaria embutida estruturalmente no processo.

De uma forma mais objetiva, apresentar-se-ão a seguir, as quatro etapas do processo operacional.

### 3.3.1. Enquadramento

Neste segmento continuarão a ser desenvolvidas as mesmas tarefas que não aquelas de captação de projetos. Assim, quando chegasse um pedido de enquadramento de um projeto seria porque o mesmo já teria sido captado pela área responsável. Pode-se observar que em caso de não enquadramento, a pessoa que captou o projeto não seria a mesma que não o enquadrara, e se o enquadramento tivesse sido afirmativo, a decisão seria não tendenciosa.

### 3.3.2. Análise

Com o conhecimento adquirido pela área de captação de projetos e recursos, relatórios podem ser gerados de forma a sistematizar alguns aspectos da análise. Entretanto, não é essa a principal vantagem das novas bases propostas. Com a desvinculação da captação, todos os esforços poderão ser alocados numa análise mais segura e real. As decisões de aprovação ou não do projeto tomadas a nível de área, terão um grau de isenção muito maior do que no posicionamento tradicional.

Não se deve esquecer que muitas informações valiosas do ambiente externo poderiam ser detectadas nos projetos. O tratamento adequado dessas informações poderia produzir um processo de alimentação importantíssimo para as áreas de acompanhamento e de captação.

### 3.3.3. Contratação

As novas bases propostas não trazem modifica-

ções básicas para a fase de contratação. Entretanto, de forma in direta, inúmeros benefícios adviriam de um posicionamento mais agressivo na captação de projetos e recursos. Esses benefícios seriam traduzidos pelas inúmeras informações que seriam adquiridas do mercado de projetos e recursos. A utilização dessas informações se daria no sentido de diminuir os riscos das operações com o aumento de garantias através de cláusulas contratuais.

#### 3.3.4. Acompanhamento

O acompanhamento é outro processo que precisa ser sistematizado. Elementos básicos da análise de um projeto devem ser fornecidos à área que vai acompanhar sua implantação. Outros elementos devem ser fornecidos a esta área para que a sua atuação seja mais efetiva.

A evolução das garantias, a pré-disposição ao inadimplemento e a situação físico-financeira dos projetos são problemas que devem merecer uma atenção toda especial dessa área. Vale a pena salientar, que somente através de um acompanhamento efetivo, é que se pode avaliar as expectativas levantadas e as metas estabelecidas quando da confecção do projeto, conferindo assim, os retornos sociais para a comunidade e os resultados econômicos para a empresa. Os dois são intrínsecos e são fatores importantes na avaliação do desempenho do banco.

Sugere-se então, que na medida em que fossem identificados resultados bastante divergentes na evolução da implantação dos projetos, a área de acompanhamento assegurasse às empresas a assistência necessária para identificação e correção de possíveis erros e (ou) problemas. Essa assistência, seja ela téc-

nica e (ou) gerencial, poderia ser dada de forma direta ou indireta (através de órgãos especializados).

Finalmente, deve-se lembrar que pelos dados levantados pelo acompanhamento, é que se pode avaliar a eficiência real do banco no que diz respeito a aquilo que foi estabelecido no plano de ação.

### 3.4. A função planejamento (e assessoria)

Não obstante à integração promovida pelo plano de ação, deve haver uma forte ação coordenadora que conduza a organização na direção das metas ali estabelecidas. Esta ação coordenadora é exercida pela função planejamento (e assessoria). A visão segundo o posicionamento proposto dessa função será apresentada em duas partes. A primeira como função integradora e coordenadora das demais funções, provocando o "interface" necessário para o desenvolvimento de ações integradas no sentido de atingir objetivos e metas traçadas. O segundo, como uma função de assessoria, subsidiando todas as outras áreas em suas reais necessidades.

Assim, o planejamento poderia ser pensado como exercendo duas atividades básicas: o acompanhamento e controle do plano de ação e a elaboração de estudos e diagnósticos no sentido de apoiar as demais áreas. Frise-se aqui, a atuação da função planejamento na elaboração do plano de ação através do planejamento estratégico. Sintetizando-se, poder-se-iam destacar as seguintes atividades desta função:

- Coordenação e participação na formulação do

processo de planejamento estratégico;

- Controle do plano de ação e de suas propos  
tas orçamentárias;

- Acompanhamento de um sistema de informações integrado para controlar as atividades desenvolvidas no banco;

- Produção de relatórios no sentido de sistematizar os processos de análise e acompanhamento na área de opera  
ções;

- Produção de estudos setoriais e diagnósticos para apoiar as áreas de captação de recursos e projetos e ope  
rações; e

- Produção de estudos sobre o posicionamento interno da agência (inadimplemento, ponto de equilíbrio, endividamento, outros).

Para que todas essas atividades pudessem ser desenvolvidas eficientemente, seria necessário que as diversas áreas conjugassem todos os esforços num sentido comum que seria a ação integradora desenvolvimentista, com repercussões sócio-econômicas na comunidade traduzidas internamente pelo plano de ação. Além disso, o acompanhamento e o controle desses esforços se fariam necessários para as possíveis correções e redirecionamentos que a organização haveria de sofrer.

## C A P Í T U L O      I V

### 4. O ACOMPANHAMENTO E O CONTROLE DAS ATIVIDADES

Assim como não se pode conceber o eficiente de desenvolvimento das atividades de uma organização, sem que tenham sido estabelecidos objetivos e metas de atuação, não se pode também pensar em eficiência quando não é exercido um acompanhamento e controle sobre aquelas atividades, mesmo que os objetivos e metas tenham sido definidos. Não é desnecessário lembrar que o desempenho de uma agência de desenvolvimento está diretamente relacionado com os resultados econômicos-sociais de sua atuação; é claro, que a saúde interna da organização deve ser acompanhada e controlada muito de perto e com muita precisão. Isto é fundamental pois sem a inteira consciência da situação interna, os objetivos e metas de atuação externa não poderão ser alcançados. No entanto, correntemente, nota-se um certo grau de relaxamento na busca dos efeitos sócio-econômicos. As agências de desenvolvimento, pressionadas por uma conjuntura dita desfavorável, se dirigem mais na busca da quantidade, esquecendo-se da ação ordenadora, integradora e qualitativa dos investimentos na região.

O instrumento a ser utilizado para subsidiar o processo de acompanhamento e controle das atividades da organização, seria um sistema de informações gerenciais. Com as informações canalizadas por esse instrumento, seria possível compatibilizar os problemas internos e externos da organização no sentido de

alcançar as metas e objetivos estabelecidos. Isto seria possível graças ao "interface" provocado pelo sistema de informações entre as diversas áreas do banco e o ambiente externo. Além disso, conseguir-se-ia uma interação com o sistema decisório da organização, permitindo a utilização dos fluxos de informações mais importantes para as decisões corretivas e redirecionais das atividades desenvolvidas. A interação entre o sistema decisório e o sistema de informações é apresentado na figura 12. Todavia, as informações incorporadas ao sistema não se prestam somente ao subsidiamento do sistema decisório; elas têm atuação imprescindível em outras atividades como estudos, pareceres e diagnósticos não levados a cabo ciclicamente. A figura 13 apresenta um quadro destacando o papel da informação no desenvolvimento das atividades da organização.

#### 4.1. O sistema de informações gerenciais

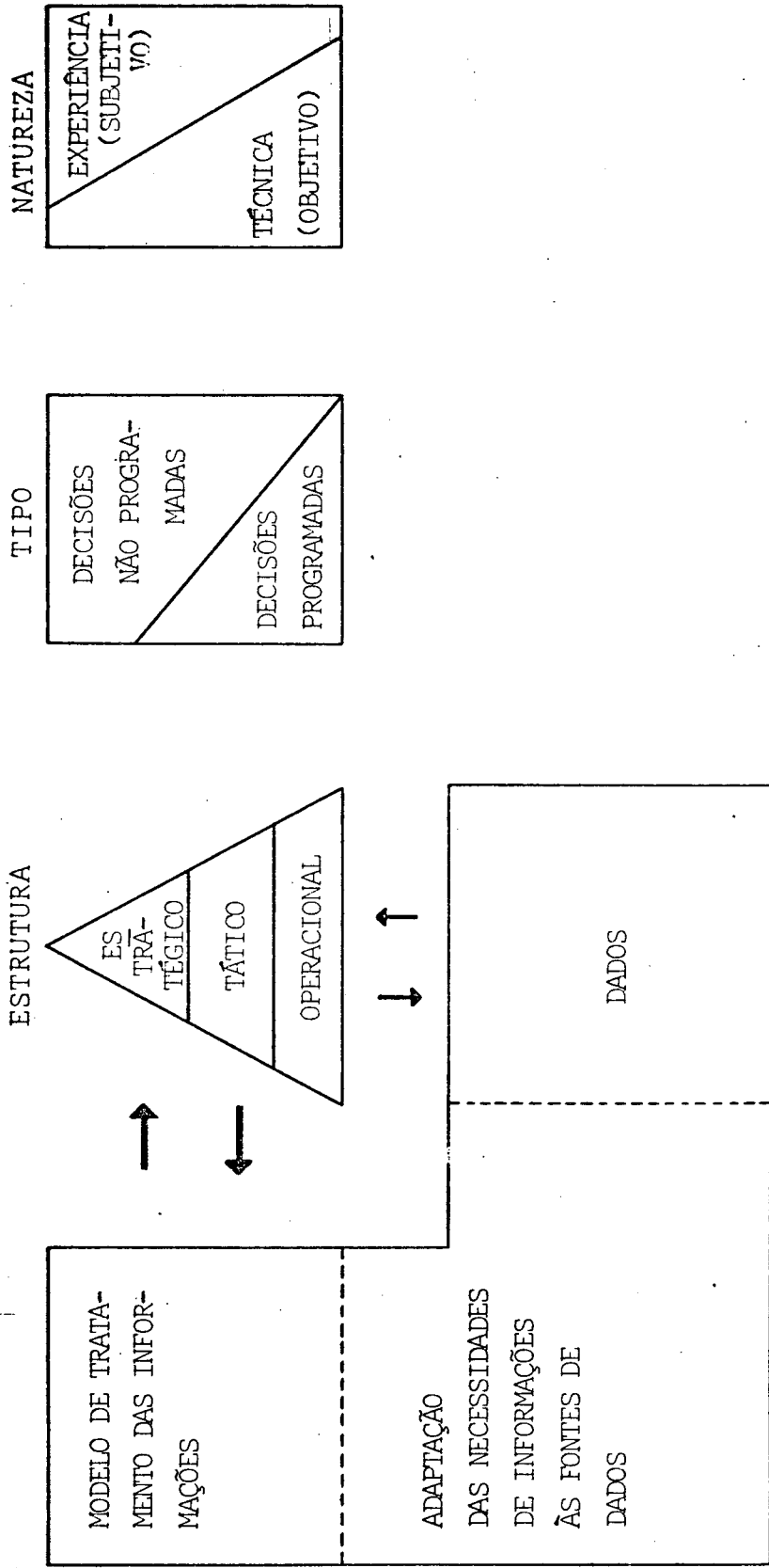
Idealmente, um sistema que atendesse as necessidades de informação de uma agência de fomento seria constituído por três tipos de fluxos:

- fluxo de informações advindos do ambiente externo não canalizados formalmente;
- fluxo de informações advindos do ambiente externo canalizados formalmente (via projetos ou outros documentos); e
- fluxo de informações circulando internamente.

Rotineiramente, alguns desses fluxos são canalizados através de relatórios e (ou) documentos fluindo internamente à organização. Entretanto, os fluxos de informações advindos do



S I S T E M A D E C I S Ó R I O



SISTEMA DE INFORMAÇÕES

FIGURA 12 - QUADRO MOSTRANDO A INTERAÇÃO ENTRE O SISTEMA DECISÓRIO E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES.

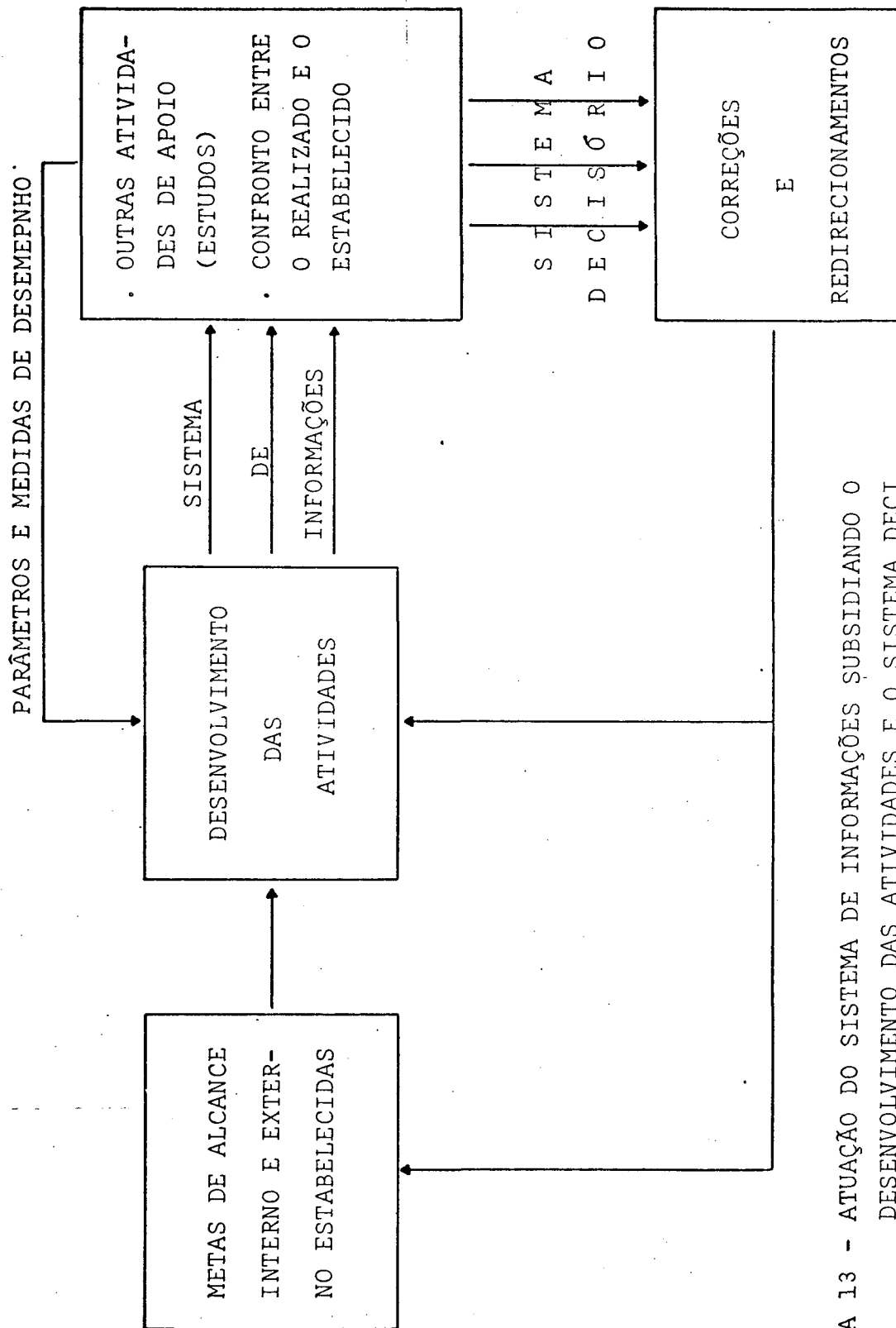


FIGURA 13 - ATUAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES SUBSIDIANDO O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES E O SISTEMA DECISÓRIO.

ambiente externo e que não acessam a organização através de canais formais, criam inúmeras dificuldades em serem sistematizados, muitas vezes sendo impossível de agregá-los e torná-los disponíveis ci clicamente.

Sistematizando esses três fluxos de informações, ter-se-ia um sistema de informações gerenciais capaz de:

- integrar as atividades fins com os meios para obtê-las;
- subsidiar o sistema decisório;
- direcionar os esforços de captação de projetos e recursos;
- permitir a avaliação do desempenho no banco, seja a ação interna, como externa;
- permitir a realimentação do sistema para correções e redirecionamentos; e
- permitir a reavaliação do processo de planejamento estratégico.

#### 4.1.1. Os relatórios gerados

Os relatórios a serem produzidos grupam informações homogêneas e de ciclo temporal semelhante. O destino de cada um foi decidido pela necessidade de informações do decisor para atuar em sua área de responsabilidade, reagindo às mudanças e as divergências surgidas em relação ao planejado, em tempo hábil.

É importante frisar, que todo sistema de informações projetado para uma organização passa por um estado inicial

embrionário; não se tem, portanto, a pretensão de agregar todos os fluxos possíveis disponíveis internos e externos ao banco. Na produção dos relatórios, deu-se uma ênfase maior os fluxos mais importantes relativos ao acompanhamento e controle do plano de ação. Estes fluxos são aqueles ligados a ação planejadora do banco, como sejam, inadimplemento, acompanhamento orçamentário, repercussões sócio-econômicas dos investimentos, apoio à captação de recursos e projetos, sistematização operacional e outros. Alguns relatórios gerados tradicional e naturalmente em qualquer organização do gênero, como demonstrativos financeiros, administrativos e outros não foram aqui gerados, reconhecendo-se, no entanto, os papéis importantes que os mesmos desempenham na organização.

O desejo é que a partir deste embrião, o sistema sofra as incorporações e (ou) modificações necessárias para continuar sendo de real utilidade ao banco. Essas incorporações e (ou) modificações serão determinadas pela evolução da organização ao longo do tempo. Os relatórios propostos são apresentados a seguir.

#### Relatório de acompanhamento das contratações

##### - Conteúdo

Este relatório contém informações que mostrarão os valores contratados trimestralmente e acumulados, comparando com as metas estabelecidas a cada trimestre e acumuladas. Ter-se-ão, então, os índices realizado/previsto para o período em questão e acumulado. Denotará também o alcance esperado de contratações ao final ao ano.

- Relação

O relatório será apresentado em função do total de contratações de toda economia, por setor, por ramo de atividade e por recursos de terceiros e próprios.

- Ciclo Temporal

Emitido trimestralmente.

- Destino

Diretoria, Áreas de Operações e Captação, Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 3.

Relatório de acompanhamento das liberações

- Conteúdo

Este relatório contém informações que mostram os valores liberados trimestralmente e acumulados, comparando com as previsões estabelecidas a cada trimestre e acumuladas. Ter-se-ão, então, os índices realizado/previsto para o período em questão e acumulado. Denotará também o alcance esperado de liberações ao fim do ano.

- Relação

O relatório será apresentado em função do total de liberações de toda economia, por setor, por ramo de atividade e por recursos de terceiros e próprios.

- Ciclo Temporal

Emitido trimestralmente.

- Destino

Diretoria, Áreas de Operações e Captação, Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 4.

Relatório de acompanhamento do custeio-imobilizações

- Conteúdo

Este relatório contém informações que mostram os valores de custeio-imobilizações efetivados mensalmente e acumulados, comparando com as metas ou previsões estabelecidas a cada mes e acumuladas. Ter-se-ão, então, os índices realizado previsto para o período em questão e acumulado. Denotará também o alcance esperado de custeio-imobilizações ao final do ano.

- Relação

O relatório será apresentado em função do total de custeio-imobilizações da organização, para cada área funcional (centro de custos), para cada sub-área funcional (sub-centro de custos), por item de despesa e total.

- Ciclo Temporal

Emitido mensalmente.

- Destino

Todas as Áreas e Sub-Áreas do banco.

- Formato

Ver anexo 5.

Relatório de acompanhamento do caixa

- Conteúdo

Este relatório contém informações que mostram os valores efetivados das contas e sub-contas que compõem o quadro de recursos de geração interna e externa, comparados com as metas ou previsões estabelecidas a cada mes e acumuladas. Ter-se-ão, então, os índices realizado/previsto para o período em questão e acumulado. Denotará também o alcance esperado dos valores ao final do ano.

- Relação

O relatório será apresentado em função de cada conta (saldo anterior, contribuição financeira do estado, retorno líquido dos financiamentos, saldo operacional, saldo de outras aplicações, demanda de recursos próprios para aplicação e encaixe) e respectivas sub-contas (retornos dos financiamentos, amortizações dos fundos, custeio, imobilizações, outros recebimentos, outros desembolsos).

- Ciclo Temporal

Emitido mensalmente

- Destino

Diretoria, Captação, Financeira e Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 6.

Relatório de acompanhamento de receitas e despesas

- Conteúdo

Este relatório contém informações que mostram os valores de receitas e despesas efetivados mensalmente e acumulados, comparando com as metas ou previsões estabelecidas a cada mes e acumuladas. Ter-se-ão, então, os índices realizado/previsão para o período em questão e acumulado. Denotará também o alcance esperado das receitas e despesas ao final do ano.

- Relação

O relatório será apresentado em função do total de receitas e despesas. As receitas serão agrupadas segundo a origem; sobre recursos próprios (operacionais e extra-operacionais), sobre recursos de terceiros (juros e comissões sobre fundos) e de correção monetária. As despesas serão agrupadas segundo a natureza; juros e comissões pagos aos fundos, correção monetária e custeio total. Apresentar-se-ão também as diferenças entre receitas e despesas totais a cada mes.

- Ciclo temporal

Emitido mensalmente.



- Destino

Diretoria, Financeira e Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 7.

Relatório de controle do andamento dos projetos

- Conteúdo

Este relatório contém informações sobre o número de processos e valores das operações solicitadas, em análise em contratação e contratadas mensalmente. No quadro relativo a contratadas, aparecerão os valores no mes em questão e acumulados. Denotará também o percentual de contratações alcançadas no mes e no ano.

- Relação

O relatório será apresentado em função do total da economia, por setor, por ramo de atividade e por recursos de terceiros e próprios.

- Ciclo Temporal

Emitido mensalmente.

- Destino

Diretoria, Áreas de Operações, Captação e Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 8.

### Relatório seletivo de controle do andamento dos projetos

- Conteúdo

Este relatório contém informações mensais sobre valores e número de operações contratadas e em perspectivas (em contratação, em análise, solicitadas) denotando os recursos próprios (do banco) e de terceiros utilizados. São mostrados para cada segmento, as maiores operações (50%) por mutuário e por fundo (contratadas). De cada operação é calculado o percentual absorvido de recursos próprios e do total. Ao final, é feita uma síntese indicando o percentual alcançado sobre a meta anual de contratações.

- Relação

O relatório será apresentado por setor da economia.

- Ciclo Temporal

Emitido mensalmente.

- Destino

Diretoria, Áreas de Operações, e Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 9.

## Relatório de controle do inadimplemento

### - Conteúdo

Este relatório contém informações mensais sobre os valores dos créditos vencidos nas diversas faixas de tempo (30, 60, 90, 120, 180, 360 e acima de 360 dias). Denotará o percentual de inadimplemento no mes em questão e o do mes anterior.

### - Relação

O relatório será apresentado por ramo de atividade nos três setores básicos e por recursos de terceiros e próprios.

### - Ciclo Temporal

Emitido mensalmente.

### - Destino

Diretoria, Áreas de Captação, Financeira e Operações (Acompanhamento) e Planejamento e Assessoria.

### - Formato

Ver anexo 10.

## Relatório síntese de análise

### - Conteúdo

Este relatório contém informações quantitativas e qualitativas de cada operação de análise. Indicadores da operação: tipo, alçada, relação garantias/financiamento, relação fi-

nanciamento/patrimônio líquido, recursos, etc. Indicadores da empresa: razão social, capital social, ramo de atividade, localização, índices econômico-financeiros, etc. Indicadores do projeto: geração de empregos, ICM, produção, exportação, matéria-prima, produto, quadro previsto de liberações, outros indicadores.

- Relação

O relatório será apresentado por cada operação de análise levada a cabo.

- Ciclo Temporal

Indefinido.

- Destino

Diretoria e Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 11.

Relatório das repercussões sócio-econômicas

- Conteúdo

Este relatório contém informações trimestrais sobre valores de ICM, produção, exportação, número de empregos, absolutos, por recurso aplicado e per capita por micro-região. Serão também fornecidos os índices globais na região.

- Relação

O relatório será apresentado por ramo de ati

vidade nos setores básicos, por fundo e por micro-região.

- Ciclo Temporal

Emitido trimestralmente.

- Destino

Diretoria, Áreas de Operações e Captação e Planejamento e Assessoria.

- Formato

Ver anexo 12.

#### Relatório de enquadramento

- Conteúdo

Este relatório contém informações quantitativas e qualitativas de cada operação de enquadramento. Indicadores da empresa: razão social, capital social, localização, ramo de atividades. Indicadores do enquadramento: valor solicitado, fundo, tipo de operação, previsão de liberação e razão de não enquadramento (se for o caso).

- Relação

O relatório será apresentado por cada setor básico.

- Ciclo Temporal

Emitido mensalmente.

- Destino

Áreas de Planejamento e Assessoria e Captação.

- Formato

Ver anexo 13.

### Relatório de Índices econômico-financeiros e sociais

- Conteúdo

Este relatório contém informações sobre índices econômico-financeiros e sociais (margem de garantia, grau de i mobilizações, liquidez, lucratividade sobre vendas, rentabilidade sobre capital próprio, outros) nos planos regional e nacional. E outros índices (emprego, ICM, produção e exportação por recurso a plicado) no plano regional.

- Relação

O relatório será apresentado por ramo de atividade, nos três setores básicos.

- Ciclo Temporal

Emitido trimestralmente.

- Destino

Área de Operações, Planejamento e Assessoria e Captação.

- Formato

Ver anexo 14.

## Relatório do acompanhamento de projetos implantados

### - Conteúdo

Este relatório contém informações quantitativas e qualitativas de cada projeto implantado. Indicadores da empresa: razão social, capital social, localização, ramo de atividades. Indicadores da operação: recursos aplicados, tipo de investimento, fundo, repercussões sócio-econômicas (valores de ICM, empregos, produção, exportação, absolutos e por recurso aplicado). Os valores são os realmente efetivados. São também apresentados resultados por setor básico.

### - Relação

O relatório será apresentado para cada setor da economia.

### - Ciclo Temporal

Emitido trimestralmente.

### - Destino

Áreas de Planejamento e Assessoria e Operações (Análise).

### - Formato

Ver anexo 15.

## Outros relatórios

Outros relatórios, não rotineiros, poderão ser

produzidos eventualmente. Entretanto, cabe lembrar a produção dos relatórios de diretoria (semestrais e/ou anuais) e das atividades da organização (anuais); estes relatórios normalmente são constituídos de meras compilações das informações acumuladas no período e de dados manipulados estatisticamente. No anexo 1, é apresentada uma síntese dos relatórios aqui discriminados.

#### 4.1.2. O tratamento das informações e a produção dos relatórios

Criar um sistema de informações é agrupar de forma racional os fluxos semelhantes, de mesmo ciclo temporal, mais importantes que se disseminam na organização, de forma a atender às suas necessidades. A operacionalização de um sistema de informações é também uma tarefa que deve ser racionalizada. E, nesse processo da racionalização da informação, é necessário definir como seria levado a cabo a tarefa de produção da informação.

Normalmente em bancos de desenvolvimento, a área de Planejamento e Assessoria agrega um núcleo de processamento da informação. Sendo assim, este núcleo deve ser efetivado no sentido de funcionar como um Centro de Informação. Destarte, a emissão de todos os relatórios aqui propostos, seria de responsabilidade deste centro. Quanto à produção (compilação) em si, dos relatórios, poderia ser levado a cabo no próprio Centro ou em Sub-Centros que seriam criados em cada área da organização. Na figura 14, é apresentado um quadro o qual denota, estruturalmente, os fluxos básicos num sistema de informações enfatizando-se as relações entre saídas (informações), entradas (dados), processo e realimentação do sistema.



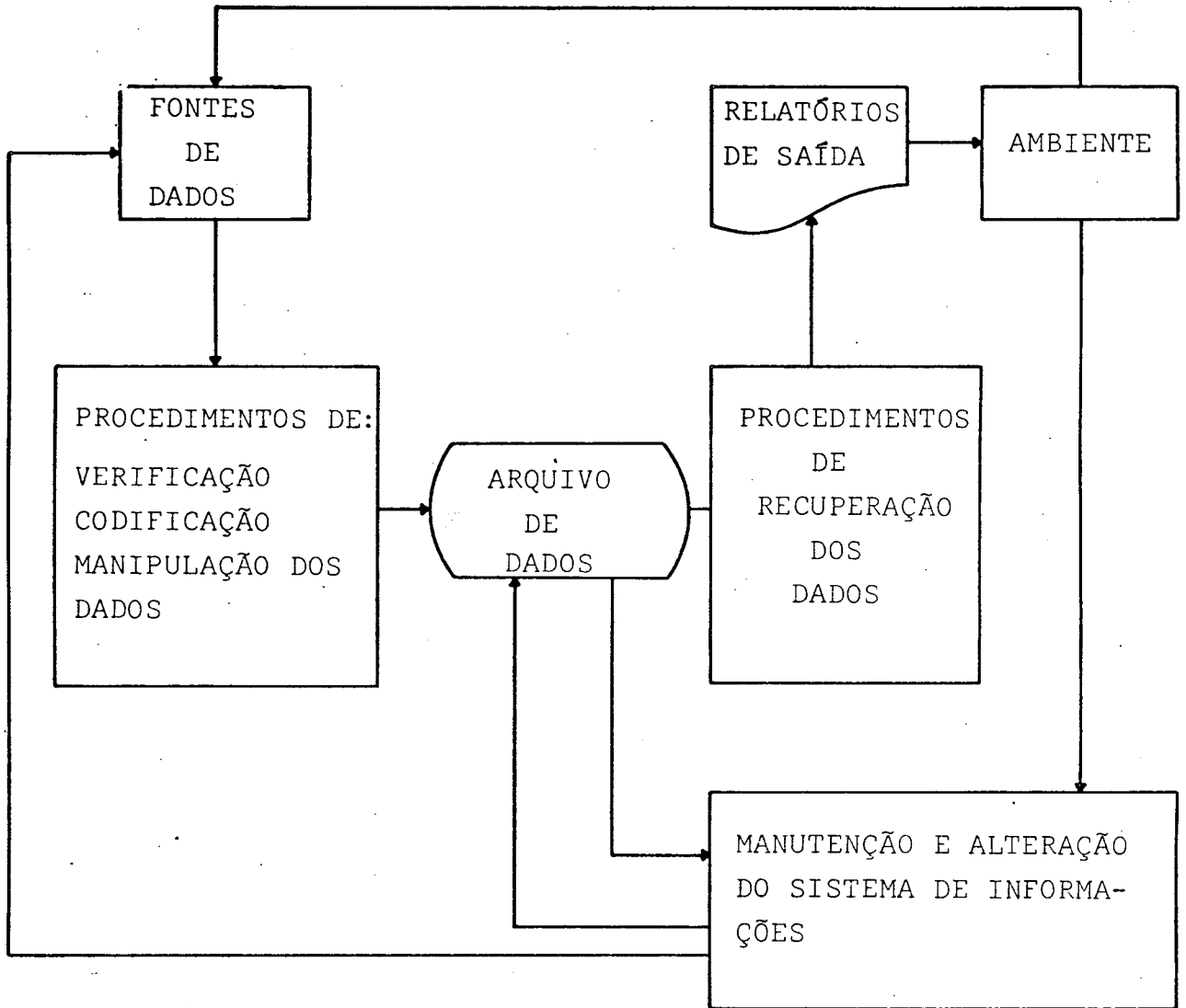


FIGURA 14 - FLUXOS BÁSICOS NUM SISTEMA DE INFORMAÇÕES

#### 4.2. Implantação do sistema

A implantação de um sistema de informações normalmente é problemática nos seus primeiros passos. A implantação provoca uma nova rotina na área que vai processá-la e naquelas que vão prover os elementos necessários para o estabelecimento da base de dados. Recomenda-se que antes de qualquer passo, sejam definidas as responsabilidades do Centro e Sub-Centros de Informação. A partir daí, então, implantar-se-ão gradativamente os relatórios.

É oportuno lembrar, que numa fase de pré-implantação sejam definidos todos os recursos necessários ao funcionamento da estrutura; recursos estes, materiais (máquinas, equipamentos, instalações físicas) e humanos.

## CAPÍTULO V

### 5. RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES

#### 5.1. Recomendações

Durante o desenvolvimento de um trabalho dessa natureza, o analista passa a ter contato com inúmeros problemas pertinentes à organização. Assim, além da matéria discutida e apresentada nos Capítulos anteriores, outros aspectos relevantes, inerentes a mesma, são aqui observados.

Recomendar-se-ia que antes de qualquer iniciativa para a estruturação do processo de planejamento estratégico, fosse promovida uma conscientização de todas as pessoas ligadas à organização. A filosofia de planejamento estratégico deve ser disseminada em todos os níveis hierárquicos através de reuniões e seminários, mostrando as vantagens da utilização do mesmo.

Para um banco de desenvolvimento, é fundamental que o grupo planejador seja composto por elementos ligados às diversas áreas de atuação e tenham poder decisório. Assim, a sua composição básica seria de elementos ligados a área administrativa e financeira, área operacional e fundamentalmente a área de captação de recursos e projetos. A presença de elementos ligados à direção é também vital para que o grupo conheça as tendências políticas de quem dirige a organização. Todo esse grupo de trabalho deve ser coordenado e assistido pelos técnicos da área de planejamento do banco.

A elaboração de um calendário para o acompanhamento das diversas etapas do processo de planejamento estratégico deve ser levado a cabo. Este simples instrumento condiciona os participantes do processo a uma utilização mais racional do tempo disponível, ao mesmo tempo em que fixa metas temporais para o desenvolvimento de cada fase e (ou) atividade.

Ainda no que se refere ao processo de planejamento estratégico, recomenda-se a formação de um comitê de planejamento. Este comitê formado pelos chefes de áreas e diretoria estabeleceriam as metas e objetivos da organização a curto e longo prazo. Periodicamente, esta equipe deveria se reunir para a avaliação de resultados globais alcançados pela organização.

Quanto às atividades de captação de recursos e projetos, acredita-se que a experiência acumulada de alguns técnicos possa ser extremamente útil na composição de equipes que trabalhariam nesta área. Os conhecimentos adquiridos durante toda a existência do banco criam um "know-how" de grande valia.

Um outro aspecto importante seria o apoio que a agência de desenvolvimento poderia dar a empresas no que refere-se a assistência técnica e gerencial. Este apoio poderia fazer emergir empresas de um estado latente para um mercado potencial de captação. Isto a curto prazo, já poderia ser sinalizado pela equipe de acompanhamento com relação às operações ainda em implantação ou ressarcimento. Prestando esse tipo de assistência, o banco poderia estar captando projetos com bases mais reais do que a forma atualmente desenvolvida.

Com relação à operacionalização do sistema de informações, deveria ser levado a cabo um estudo interno na orga-

nização para identificar inúmeros fatores que respondesse algumas questões básicas. Estas indagações seriam: como se efetivaria o processamento de dados, quais os recursos necessários a sua efetivação, quais os equipamentos necessários ao processamento, quem são os responsáveis pela operação do sistema, fazer ou comprar. Respostas a essas questões podem ser formuladas pelas pessoas que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento e implantação do sistema.

Vencida essa etapa seguir-se-ia a fase de implantação do sistema. Aqui, antes de qualquer decisão e (ou) ação, deve haver uma conscientização das pessoas que vão apoiar o sistema com dados e (ou) informações e daquelas que vão utilizar as informações no seu processo de tomada de decisão. A esta etapa, seguir-se-ia um programa de treinamento levado a cabo para orientar aqueles que vão processar a informação e os usuários do sistema. A implantação do mesmo deve ser feita de forma lenta e gradativa, evitando embaraços muito comuns em operações deste tipo.

Recomendar-se-ia, ainda, que outros estudos fossem efetivados no banco. Risco nas operações, definição do ponto de equilíbrio, racionalização do processo de análise e acompanhamento, entre outras, são áreas que devem merecer maior atenção. Entretanto, um aspecto deve merecer uma atenção especial num possível estudo futuro de continuidade deste trabalho. Este aspecto refere-se a um estudo que vise a identificação específica das variáveis mais importantes a serem consideradas na formulação do planejamento estratégico. Essas variáveis críticas seriam aquelas mais sensíveis, relativas aos mercados absorvedor e distribuidor

de recursos (inclusive ação de concorrentes), variáveis no plano macropolítico-econômico-social, variáveis de ação e posicionamento interno, inclusive relativas aos meios de operacionalização. Seriam, ainda, determinados procedimentos e formas de avaliação e acompanhamento dessas variáveis.

No Capítulo II deste trabalho, referente ao planejamento estratégico, foram apresentados quatro programas que abrangem essas variáveis. Estes quatro campos referem-se à captação de projetos, captação de recursos, operacionalização e posicionamento interno. O quadro apresentado na figura 8, mostra aspectos mais importantes que devem ser abordados dentro de cada programa. Esses aspectos refletem de forma mais específica conjuntos de variáveis agrupadas pelo seu campo de atuação. Com relação aos programas de captação de recursos e projetos, são apresentadas em grau mais detalhado no capítulo III, as variáveis mais sensíveis e importantes dentro do ambiente de atuação de uma agência de fomento.

## 5.2. Conclusões

Um trabalho desenvolvido em sistemas de informação é normalmente cercado, em uma organização, de um enorme ceticismo por parte dos elementos que a ela pertencem. Essa descrença é normalmente gerada devido ao conceito de subotimalidade ao qual podem estar imbuídos aqueles elementos. Assim, cada pessoa poderia estar preocupada em fazer certas as suas tarefas e não em fazer as tarefas certas. O analista de sistemas está preocupando, em primeiro lugar, com a eficácia da organização e não com a efi

ciência no desenvolvimento de tarefas isoladas.

As observações acima descritas, por si só, já tornaria dificultadas as tarefas para o desenvolvimento de um sistema de informações. Entretanto, quando esta tarefa é levada a cabo numa organização, o panorama ainda se torna mais complexo, principalmente se não houver uma conscientização da utilidade da informação nos diversos níveis decisórios. Um quadro muito semelhante a este, apresentou-se no início do desenvolvimento deste trabalho.

A exposição desses fatos servem apenas para demonstrar as limitações impostas a um trabalho dessa natureza quando da sua realização. Portanto, não se tem a pretensão que este trabalho seja um modelo ideal para o planejamento, desenvolvimento e controle das atividades de uma agência de fomento, mas sim, que o mesmo possa fornecer, através de uma visão crítica, bases necessárias para que uma agência de desenvolvimento possa compatibilizar os seus problemas gerados internamente com o seu objetivo externo, que é o de promover o desenvolvimento econômico-social na sua região de atuação.

Destaque deve ser dado à metodologia de abordagem aqui utilizada, proposta por Prince<sup>26</sup>. Nesta metodologia, ficou caracterizada a fundamental importância da fase de definição das necessidades de informação do processo decisório nos níveis operacional, tático e estratégico. Esta etapa, desenvolvida através de reuniões e entrevistas formais e informais com técnicos da organização, permitiu reciclagens e reavaliações das mínimas informações necessárias e do próprio processo decisório. Estas reavaliações conduziram indiretamente ao questionamento de variáveis

comportamentais e direcionais das diversas áreas funcionais e da organização como um todo, levando os próprios técnicos da organização a levantarem aspectos relevantes não considerados. Com isso, a organização pôde melhor avaliar a dimensão das forças e fraquezas internas à mesma.

Concluindo e sintetizando, dir-se-ia que a metodologia de Prince, em sua terceira fase, não só permite a definição das necessidades de informação do processo decisório, porém num sentido mais amplo conduz a uma apreciação e reavaliação deste processo e a identificação de problemas antes negligenciados..



BIBLIOGRAFIA

1. ABDE, "Modelo institucional de bancos de desenvolvimento", Rio de Janeiro, sd.
2. ABDE/CEBRAE, "Modelos básicos de bancos de desenvolvimento", Rio de Janeiro, 1975.
3. AGUIAR JR., Zoroastro B. de, "Avaliação e controle de projetos", Rumos do Desenvolvimento, Vol. 1, nº 4, Rio de Janeiro.
4. ANSOFF, H.I., "Toward a strategic theory of the firm", Business Strategy-Penguin Modern Management Readings, London, 1969.
5. BANCO CENTRAL DO BRASIL, Resolução nº 394, BECEBE, Rio de Janeiro, nº 22, 1976.
6. BDMG, "Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais - Ação planejada", Rio de Janeiro, 1979. (Painel apresentado no Seminário de Promoção do Desenvolvimento).
7. BOUCINHAS, José F. da Costa, "As vantagens do planejamento estratégico", Negócios em EXAME, Março - 1976.
8. BOUCINHAS, José F. da Costa e LEMOS, G.J. Guerra, "Estratégia nos bancos de fomento", Vol. 2, nº 12, 1978.
9. BOYCE, R.O. and CHRISTIE, N.D., "Integrated managerial controls", Logman, London, 1974.

10. BURCH, John G. et alli, "Information systems: theory and practice", J.Wiley & Sons, London, 1979.
11. DENNE, Saididin, "Reflexões para os técnicos", Rumos do Desenvolvimento, Vol. 1, nº 2, Rio de Janeiro, 1976.
12. GERSTNER Jr., Louis V., "Can strategic planning pay off?" The Practic of Business, december/1972.
13. GILMORE, F.F. and BRANDENBURG, "Anatomy of corporate planning", Harvard Business Review, Vol. 40, nº 6, 1962.
14. HOLANDA, Nilson, "Planejamento e projetos", Apec Editora S.A., São Paulo, 1975.
15. JACOBINA, Augusto V.P., "Acompanhamento técnico de projetos de pesquisa e desenvolvimento experimental - Uma especialização funcional", Revista do BNDE, Rio de Janeiro, Jan/dez-1976.
16. KING, William R. and CLELAND, David I., "A new method for strategic systems planning", Business Horizons, august/1975.
17. KOONTZ, Harold, "Making strategic planning work", Business Horizons, april/1975.
18. LANDAUER, Carl, "Sistemas econômicos contemporâneos", Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1966.
19. LORANGE, P., and VANCIL, R.F., "How to design a strategic planning systems", Harvard Business Review, september/october - 1976.

20. LORANGE, P., and VANCIL R.F., "Strategic planning in diversified companies", Harvard Business Review, January-February - 1975.
21. MACKNESS, John R., "Metodologia de diagnóstico de empresas industriais", Publicação Cebrae, Rio de Janeiro, 1977.
22. MELLO, Pedro C., "Bancos estaduais de desenvolvimento: conflitos de objetivos e a estratégia de atuação regional", Mercado de Capitais, Vol. 4, Rio de Janeiro, 1978.
23. MONTEIRO, Alexandre C.C., "Opções para operações vencidas", Rumos do Desenvolvimento, Vol. 1, nº 3, Rio de Janeiro, 1976.
24. OLIVEIRA, Ary Romualdo, "Sistemas operacional para agências de desenvolvimento", Rio de Janeiro, s.e., 1975 - Tese de Mestrado COPPE.
25. PORANGABA, Eurides G., "Riscos na atividade bancária", Rumos do Desenvolvimento, Vol. 1, nº 2, Rio de Janeiro, 1976.
26. PRINCE, Thomas R., "Sistemas de informação", Editora da USP e L.T.C. Editora S.A., São Paulo, 1975.
27. REVISTA DO BNDE, "25 anos de BNDE: Avaliação", Rio de Janeiro, jan/jun - 1978.
28. SATO, Hideaki, "Sistema orçamentário para bancos de desenvolvimento", ABDE/CEBRAE/BNDE, Rio de Janeiro, 1978.
29. SCHMITZ JR., Ernst Erich, "Orçamento segundo objetivos", Rumos do Desenvolvimento, Vol.1, nº 3, Rio de Janeiro, 1977.

30. TODESCHINI, Ivo e LONTRA, P. Roberto, "Desempenho garante o projeto", Rumos do Desenvolvimento, Vol. 1, nº 2, Rio de Janeiro, 1976.
31. TRICKER, R.I. - "Management information & control systems", J. Wiley & Sons, London, 1976.
32. VASCONCELOS, F. Paulo de., "Afimnal, o que é planejamento estratégico?", Revista Administração de Empresas, abril/junho - 1978.
33. VASCONCELOS, F. Paulo de., "Proposições para a formulação de um plano estratégico", Revista da Fundação S. Pinheiro, Belo Horizonte, janeiro - 1979.
34. VASCONCELOS, F. Paulo de., "Análise ambiental para o planejamento estratégico", Revista Administração de Empresas, abril/junho - 1979.

A N E X O 1

SÍNTESE DOS RELATÓRIOS

SÍNTESE DOS RELATÓRIOS

TIPO	NATUREZA OU CONTEÚDO	RELAÇÃO	DESTINO	CICLO TEMPORAL
* CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	ACOMPANHAMENTO DOS ORÇAMENTOS DE CONTRATAÇÕES, LIBERAÇÕES, CUSTEIO-IMOBILIZAÇÕES, CAIXA E RECEITAS E DESPESAS.	TOTAL, POR SEI <sup>OR</sup> , POR RAMO DE ATIVIDADE, POR FUNDO, POR CENTRO E SUB-CENTRO DE CUSTO, POR CONTA E SUB-CONTA.	DIRETORIA PLANEJAMENTO OPERAÇÕES CAPTAÇÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA.	TRIMESTRAL OU MENSAL
* CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS	OPERAÇÕES CONTRATADAS E EM PERSPECTIVA (SOLICITADAS, EM ANÁLISE E EM CONTRATAÇÃO) SELETIVO (MAIORES OPERAÇÕES).	TOTAL, POR SEI <sup>OR</sup> , POR RAMO DE ATIVIDADE, POR FUNDO E POR MUTUÁRIO.	DIRETORIA PLANEJAMENTO OPERAÇÕES CAPTAÇÃO	MENSAL
* CONTROLE DO <u>I</u> NADIMPLEMENTO	CRÉDITOS VENCIDOS.	TOTAL, POR RAMO DE ATIVIDADE, POR FUNDO.	DIRETORIA PLANEJAMENTO OPERAÇÕES CAPTAÇÃO FINANÇAS	MENSAL

TIPO	NATUREZA OU CONTEÚDO	RELAÇÃO	DESTINO	CICLO TEMPORAL
* RELATÓRIO DE ANÁLISE	INFORMAÇÕES QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS DE CADA PROJETO	POR PROJETO	DIRETORIA PLANEJAMENTO	
* REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS	VALORES ABSOLUTOS, POR RECURSO APLICADO E PER CAPITA DE ICM, EMPREGOS, EXPORTAÇÃO E PRODUÇÃO GERADOS.	POR SETOR, POR RAMO DE ATIVIDADE, POR FUNDO E POR MICRO-REGIÃO.	DIRETORIA PLANEJAMENTO OPERAÇÕES CAPTAÇÃO	TRIMESTRAL
* RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO	INFORMAÇÕES QUALITATIVAS E QUANTITATIVAS DE CADA OPERAÇÃO DE ENQUADRAMENTO.	POR SETOR	PLANEJAMENTO CAPTAÇÃO	MENSAL
* ÍNDICES ECONÔMICOS-FINANCEIROS	ÍNDICES ECONÔMICOS-FINANCEIROS RELATIVOS, ICM, EMPREGOS, EXPORTAÇÃO E PRODUÇÃO, VALORES GERADOS E POR RECURSO APLICADO.	POR RAMO DE ATIVIDADE (ÂMBITOS NACIONAL E REGIONAL)	PLANEJAMENTO OPERAÇÕES CAPTAÇÃO	TRIMESTRAL
* PROJETOS IMPLANTADOS	REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS REAIS (ICM, EMPREGO, ...)	POR SETOR	PLANEJAMENTO OPERAÇÕES	TRIMESTRAL

A N E X O     2

PLANILHA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO



BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 PLANILHA DE CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

ESPECIFICAÇÃO \_\_\_\_\_ PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

CR\$ 1.000,00

PERÍODO	PREVISTO PARA O PERÍODO		PREVISTO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO NO PERÍODO		REALIZADO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO/PREVISTO NO PERÍODO		ALCANCE ESPERADO NO ANO	
	VALOR (1)	%	VALOR (2)	%	VALOR (3)	%	VALOR (4)	%	(3)/(1)	(4)/(2)	VALOR	%
TOTAL												

% NO PERÍODO

% ATÉ O PERÍODO

TENDÊNCIAS

A N E X O 3

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS CONTRATAÇÕES

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO DE CONTRATAÇÕES

PERÍODO 19

Cr\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	PREVISTO PARA O PERÍODO		PREVISTO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO NO PERÍODO		REALIZADO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO/PREVISTO ATÉ PER.		ALCANCE ESPERADO	
	VALOR (1)	%	VALOR (2)	%	VALOR (3)	%	VALOR (4)	%	NO PER. (3)/(1)	ATÉ PER. (4)/(2)	VALOR	%
SETOR PRIMÁRIO (TOTAL)												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
SETOR SECUNDÁRIO (TOTAL)												
INDÚSTRIA TRADICIONAL												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
INDÚSTRIA DINÂMICA												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
SETOR TERCIÁRIO (TOTAL)												
SETOR PÚBLICO												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
SETOR PRIVADO												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
TOTAL												
RECURSOS TERCEIROS												
FUNDOS												
RECURSOS PRÓPRIOS												
SUB-CONTAS												
TOTAL												

A N E X O 4

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DAS LIBERAÇÕES

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO DE LIBERAÇÕES

PERÍODO

19

Cx\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	PREVISTO PARA O PERÍODO		REALIZADO NO PERÍODO		REALIZADO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO/PREVISTO ATÉ PER. (3)/(1)		ALCANCE ESPERADO US. F.V.O.	
	VALOR (1)	%	VALOR (3)	%	VALOR (4)	%	(3)/(1)	(4)/(2)	VALOR	%
SETOR PRIMÁRIO (TOTAL)										
SUBSETORES PROGRAMADOS										
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS										
SETOR SECUNDÁRIO (TOTAL)										
INDÚSTRIA TRADICIONAL										
SUBSETORES PROGRAMADOS										
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS										
INDÚSTRIA DINÂMICA										
SUBSETORES PROGRAMADOS										
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS										
SETOR TERCIÁRIO (TOTAL)										
SETOR PÚBLICO										
SUBSETORES PROGRAMADOS										
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS										
SETOR PRIVADO										
SUBSETORES PROGRAMADOS										
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS										
TOTAL										
RECURSOS TERCEIROS										
FUNDOS										
RECURSOS PRÓPRIOS										
SUB-CONTAS										
TOTAL										

## A N E X O 5

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO CUSTEIO-IMOBILIZAÇÕES

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO DE CUSTEIO-IMOBILIZAÇÕES

PERÍODO 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	PREVISTO PARA O PERÍODO		REALIZADO NO PERÍODO		REALIZADO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO/PREVISTO NO PER. ATÉ PER. (3)/(1) (4)/(2)		ALCANCE ESPERADO DO A/D VALOR - \$	
	VALOR (1)	VALOR (2)	VALOR (3)	VALOR (4)	VALOR (3)	VALOR (4)	(3)/(1)	(4)/(2)	VALOR	
CUSTEIO (TOTAL)										
CENTROS DE CUSTO										
SUBCENTROS DE CUSTO										
CUSTEIO (TOTAL)										
ITENS DE DESPESA										
SUB-ITENS DE DESPESA										
IMOBILIZAÇÕES										
ITENS										
CUSTEIO-IMOBILIZAÇÕES(TOTF)										

A N E X O 6

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO CAIXA



BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO DO CAIXA

C= 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	PREVISTO PARA O PERÍODO		PREVISTO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO NO PERÍODO		REALIZADO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO/PREVISTO ATÉ PER. (4)/(2)		ALCANCE ESPERADO NO ANO VALOR	
	VALOR (1)	%	VALOR (2)	%	VALOR (3)	%	VALOR (4)	%	(3)/(1)	(4)/(2)	VALOR	%
(I) ENCALHE INICIAL												
(II) RECURSOS INTERNOS RETORNO LÍQUIDO FINANC. +RETORNO FINANC.(PRINC.) -ADRIUZ.FUNDOS (PRINC.) SALDO OPERACIONAL +RETORNO FINANC.(ENCAR.) -ADRIUZ.FUNDOS (ENCAR.) -CUSTEIO TOTAL SALDO OUTRAS APLICAÇÕES +OUTROS RECEBIMENTOS -OUTROS DESEMBOLSOS -IMBILIZAÇÕES TOTAL												
(III) RECURSOS EXTERNOS CONTRIB.FINANC. ESTADO REPASSES E REFINANCIAM. OUTROS												
(IV) APLICAÇÕES EM FINANC. + REPASSES E REFINANCIAM. + DESPESA REC. PRÓPRIOS P/ APLICAÇÕES												
ENCALHE FINAL (I+II+III-IV)												

## A N E X O 7

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE RECEITAS E  
DESPESAS

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO DE RECEITAS E DESPESAS

PERÍODO 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	PREVISTO PARA O PERÍODO		REALIZADO NO PERÍODO		REALIZADO ATÉ O PERÍODO		REALIZADO/PREVISTO NO PERÍODO		ALCANCE ESPERADO NO A/D	
	VALOR(1)	VALOR(2)	VALOR(3)	VALOR(4)	VALOR(5)	VALOR(6)	DO(3)/(1)	DO(4)/(2)	VALOR(7)	VALOR(8)
RECEITAS (TOTAL)										
RECEITAS S/REC. PRÓPRIOS										
OPERACIONAIS										
JUROS E COMISSÕES										
ANTICIPIAÇÕES										
AVANÇOS E EMPLAÇOS										
OUTROS										
EXTRA-OPERACIONAIS										
JUROS DE MORA										
OPER. MARKET										
OUTROS										
RECEITAS S/REC. TERCEIROS										
JUROS E COMISSÕES										
FUNDOS										
OUTROS RECEBIMENTOS										
RECEITAS DE CORREÇÃO MON.										
SOBRE REC. PRÓPRIOS										
SOBRE REC. TERCEIROS										
DESPESAS (TOTAL)										
JUROS E COMISSÕES										
FUNDOS										
CORREÇÃO MONETÁRIA										
CUSTEIO TOTAL										
RECEITAS TOTAIS-DESP. TOTAIS										

A N E X O 8

RELATÓRIO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PRO-  
JETOS

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS

PERÍODO 19

Cr\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	OPERAÇÕES SOLICITADAS		OPERAÇÕES EM ANÁLISE		OPERAÇÕES EM CONTRATAÇÃO		OPERAÇÕES CONTRATADAS ATÉ PERÍODO		METAS DE CONTRATAÇÃO		% ALCANÇADO	
	Nº	VALOR	Nº	VALOR	Nº	VALOR	Nº	VALOR	Nº	VALOR	Nº	VALOR
SETOR PRIMÁRIO (TOTAL)												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
SETOR SECUNDÁRIO (TOTAL)												
INDÚSTRIA TRADICIONAL												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
INDÚSTRIA DINÂMICA												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
SETOR TERCIÁRIO (TOTAL)												
SETOR PÚBLICO												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
SETOR PRIVADO												
SUBSETORES PROGRAMADOS												
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS												
TOTAL												
RECURSOS TERCEIROS												
FUNDOS												
RECURSOS PRÓPRIOS												
SUB-CONTAS												
TOTAL												

A N E X O 9

RELATÓRIO SELETIVO DE CONTROLE DO ANDAMENTO  
DOS PROJETOS

---

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO SELETIVO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS  
 SETOR PRIMÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

OPERAÇÕES CONTRATADAS		Nº DE CONTRATOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
NO PERÍODO									
ATÉ PERÍODO									
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO CONTR.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
MAIORES FONTES DE RECURSOS (50%)	FUNDO	Nº DE CONTRATOS		VALOR			% T		
	TOTAL								
OPERAÇÕES EM CONTRATAÇÃO		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
OPERAÇÕES EM ANÁLISE		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
OPERAÇÕES SOLICITADAS		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
SÍNTESE	OPERAÇÕES	CONTRATADAS		EM PERSPECTIVA		TOTAL		META DE CONTRAT.	
	VALOR								
	% SOBRE META								

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO SELETIVO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS  
 SETOR SECUNDÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

OPERAÇÕES CONTRATADAS		NO PERÍODO	Nº DE CONTRATOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T			
		ATÉ PERÍODO							
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO CONTR.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
	FUNDO	Nº DE CONTRATOS		VALOR		% T			
TOTAL									
OPERAÇÕES EM CONTRATAÇÃO		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
	OPERAÇÕES EM ANÁLISE		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T			
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
	OPERAÇÕES SOLICITADAS		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T			
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
	RESUMO	OPERAÇÕES	CONTRATADAS		EM PERSPECTIVA		TOTAL		META DE CONTRAT.
VALOR									
% SOBRE META									



BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO SELETIVO DE CONTROLE DO ANDAMENTO DOS PROJETOS  
 SETOR TERCIÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

OPERAÇÕES CONTRATADAS		NO PERÍODO	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
		ATÉ PERÍODO							
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO CONTR.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
MAIORES FONTES DE RECURSOS (50%)	FUNDO	Nº DE CONTRATOS		VALOR		% T			
	TOTAL								
OPERAÇÕES EM CONTRATAÇÃO		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
OPERAÇÕES EM ANÁLISE		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
OPERAÇÕES SOLICITADAS		Nº DE PROCESSOS	REC. PRÓPRIOS = RP	REC. TERCEIROS = RT	TOTAL = T				
MAIORES CONTRATOS (50%)	MUTUÁRIO	Nº DO PROC.	FUNDO	REC. PRÓPRIOS	% RP	REC. TERCEIROS	% RT	REC. TOTAIS	% T
	TOTAL								
SÍNTESE	OPERAÇÕES	CONTRATADAS		EM PERSPECTIVA		TOTAL		META DE CONTRAT.	
	VALOR								
	% SOBRE META								

A N E X O 10

RELATÓRIO DE CONTROLE DO INADIMPLEMENTO



A N E X O 11

RELATÓRIO SÍNTESE DE ANÁLISE

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO SÍNTESE DE ANÁLISE  
 PROCESSO Nº \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

INDICADORES DA OPERAÇÃO						
Setor			Fundo			
Tipo de Operação		RECURSOS	EMPRESA			
Alçada Decisória			PRÓPRIOS			
Início Análise			FUNDO			
Termínio Análise			TOTAL			
Total Garantias		Garantias/Financiamento		Financiamento /P.Líquido		
INDICADORES DA EMPRESA						
Razão Social				Capital Social		
Ramo de Atividade				Localização		
ÍNDICES DE AVALIAÇÃO RELATIVOS						
ÍNDICES	19..	19..	19..	19..	MÉDIA DO SETOR	
					REGIONAL	NACIONAL
MARGEM DE GARANTIA						
GRAU DE IMOBILIZAÇÕES						
GRAU DE ENDIVIDAMENTO						
LIQUIDEZ SECA						
LIQUIDEZ CORRENTE						
LUCRATIVIDADE S/VENDAS						
RENTABILIDADE S/C.PRÓPRIOS						
LUCRO LÍQUIDO/P.LÍQUIDO						
LUCRO OPERACIONAL/A.PERMANENTE						
Observações						

Cr\$ 1.000,00

RELATÓRIO SÍNTESE DE ANÁLISE (contin.)															
INDICADORES DO PROJETO															
Descrição Sumária do Projeto															
REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS DO PROJETO															
ESPECIFICAÇÃO			ATUAL			FUTURA			INCREMENTO POR RECURSO APLICADO						
GERAÇÃO DE ICM															
EMPREGOS															
CAPACIDADE INSTALADA															
INDICADORES DE MATÉRIA-PRIMA E PRODUÇÃO															
MATÉRIA-PRIMA ABSORVIDA						PRODUÇÃO									
Natureza						Natureza									
ESPECIFICAÇÃO			ATUAL		FUTURA	ESPECIFICAÇÃO			ATUAL		FUTURA				
QUANTIDADE (VALOR)						QUANTIDADE (VALOR)									
ORIGEM % POR ÁREA	ESTADO					DESTINO % POR ÁREA	ESTADO								
	REGIÃO						REGIÃO								
	DEMAIS REGIÕES						DEMAIS REGIÕES								
	EXTERIOR						EXTERIOR								
OUTROS INDICADORES															
PROBLEMAS DE RESÍDUOS POLUENTES		SIM	NÃO	NOVOS PRODUTOS		SIM	NÃO	NOVA TECNOLOGIA		SIM	NÃO	TREINAMENTO GERENCIAL		SIM	NÃO
ENERGIA UTILIZADA NO PROJETO															
ELÉTRICA			CARVÃO			ÓLEO COMBUSTÍVEL			OUTROS						
QUADRO DE LIBERAÇÕES PREVISTAS															
Data			Data			Data			Data			Data			
Valor			Valor			Valor			Valor			Valor			
Parecer da Análise				Méritos do Projeto				Riscos do Projeto							
Outras Observações															
Analistas															

A N E X O 12

RELATÓRIO DAS REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DAS REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS

PERÍODO 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	VALORES CONTRATADOS	ICM GERADO		EMPREGOS GERADOS		PRODUÇÃO GERADA		EXPORTAÇÃO GERADA	
		PRÓPRIOS	FUNDO	TOTAL	FOR REC. APLICADO	TOTAL	FOR REC. APLICADO	TOTAL	FOR REC. APLICADO
SEMP PRÓPRIO (TOTAL)									
SUBSETORES PROGRAMADOS									
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS									
SECTOR SECUNDÁRIO (TOTAL)									
INDÚSTRIA TRADICIONAL									
SUBSETORES PROGRAMADOS									
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS									
INDÚSTRIA DINÂMICA									
SUBSETORES PROGRAMADOS									
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS									
SECTOR TERCIÁRIO (TOTAL)									
SUBSETORES PROGRAMADOS									
SUBSETORES NÃO PROGRAMADOS									
TOTAL									
OBSERVAÇÕES									



BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DAS REPERCUSSÕES SÓCIO-ECONÔMICAS

PERÍODO \_\_\_\_\_

19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

ESPECIFICAÇÃO	ES-1	ES-2	VALORES CONTRATADOS		ICM GERADO		EMPRESOS GERADOS		PRODUÇÃO GERADA		EXPORTAÇÃO GERADA	
			FUNDO	TOTAL	TOTAL	POR REC. APLICADO	TOTAL	POR REC. APLICADO	TOTAL	POR REC. APLICADO	TOTAL	POR REC. APLICADO
FUNDO												
TOTAL												
Observações												



A N E X O 13

RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO  
 SETOR PRIMÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_

CR\$ 1.000,00

INDICADORES DA EMPRESA				INDICADORES DO ENQUADRAMENTO					MÃO ENQUADRAMENTO				
RAZÃO SOCIAL	CAPITAL SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE OPERAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	FUNDO	VALOR	PREVISÃO DE LIBERAÇÃO	ALTO ENDEVI- LAMENTO	FALTA DE GA- RANTIAS	CADASTRO RUIM	FALTA CAPACI- DADE ADMINIS-	OUTROS	

Observações

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO  
 SETOR SECUNDÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

CR\$ 1.000,00

INDICADORES DA EMPRESA		INDICADORES DO ENQUADRAMENTO					MÓDULO ENQUADRAMENTO					
RAZÃO SOCIAL	CAPITAL SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE OPERAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	FUNDO	VALOR	PREVISÃO DE LIBERAÇÃO	ALTO ENDEVI- LAMENTO	FALTA DE GA- RANTIAS	CADASTRO RUIM	FALTA CAPACI- DADE ADMINIST-	OUTROS

Observações

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ENQUADRAMENTO  
 SETOR TERCIÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

R\$ 1.000,00

INDICADORES DA EMPRESA		INDICADORES DO ENQUADRAMENTO					NÃO ENQUADRAMENTO							
		RAZÃO SOCIAL	CAPITAL SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE OPERAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	FUNDO	VALOR	PREVISÃO DE LIBERAÇÃO	ALTO ENDEVIDAMENTO	FALTA DE GARANTIAS	CADASTRO RUIM	FALTA CAPACIDADE ADMINISTRATIVA	OUTROS

Observações

0

A N E X O 14

RELATÓRIO DE ÍNDICES ECONÔMICOS-FINANCEIROS  
E SOCIAIS

BANCO DE DESENVOLVIMENTO

SISTEMA DE INFORMAÇÕES

RELATÓRIO DE ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS E SOCIAIS

SETOR PRIMÁRIO - PERÍODO

19

ÍNDICES RAZÃO DE ATIVIDADE	MARGEM DE GARANTIA		GRAU DE IMOBILIZAÇÕES		GRAU DE ENDIVIDAMENTO		LIQUIDEZ SECA		LIQUIDEZ CORRENTE		LUCRATIVIDADE SOBRE CAPITAL PRÓPRIO		LUCRO LÍQUIDO		LUCRO OPERACIONAL/ATIVO PERMANENTE		CUSTO POR UNIDADE		PERDIDOS POR RISCO		INDICAÇÃO POR RISCO		INDICAÇÃO POR RISCO	
	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC

Observações



BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ÍNDICES ECONÔMICO-FINANCEIROS E SOCIAIS  
 SETOR SECUNDÁRIO - PERÍODO 19

ÍNDICES RAZO DE ATIVIDADE	MARGEM DE GARANTIA		GRAU DE IMOBILIZAÇÕES		GRAU DE ENDIVIDAMENTO		LIQUIDEZ SECA		LIQUIDEZ CORRENTE		LUCRATIVIDADE SOBRE CAPITAL PRÓPRIO		RENTABILIDADE SOBRE CAPITAL PRÓPRIO		LUCRO LÍQUIDO		LUCRO OPERACIONAL		ICM POR REGIÃO		TRIBUTOS POR REGIÃO		FRONTEIRA POR REGIÃO		EXTRATICAÇÃO POR REGIÃO		
	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	REG	NAC	

Observações



A N E X O 15

RELATÓRIO DO ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS  
IMPLANTADOS

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS IMPLANTADOS  
 SETOR PRIMÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

RAZÃO SOCIAL	CAPITAL SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	TIPO DE OPERAÇÃO	FUNDO	VALOR DO INVESTIMENTO	ICM GERADO		EMPREGOS GERADOS		PRODUÇÃO GERADA		EXPORTAÇÃO GERADA					
							VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO		
ICM por rec. aplicado no setor							Empregos por rec. aplicado no setor		Produção por rec. aplicado no setor		Exportação por rec. aplicado no setor							

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS IMPLANTADOS

SETOR SECUNDÁRIO - PERÍODO

19

Cx\$ 1.000,00

RAZÃO SOCIAL	CAPITAL SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	TIPO DE OPERAÇÃO	FUNDO	VALOR DO INVESTIMENTO	ICM GERADO		EMPREGOS GERADOS		PRODUÇÃO GERADA		EXPORTAÇÃO GERADA	
							VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO	VALOR	POR REC. APLICADO
ICM por rec. aplicado no setor							Empregos por rec. aplicado no setor		Produção por rec. aplicado no setor		Exportação por rec. aplicado no setor			

BANCO DE DESENVOLVIMENTO  
 SISTEMA DE INFORMAÇÕES  
 RELATÓRIO DE ACOMPANHAMENTO DE PROJETOS IMPLANTADOS  
 SETOR TERCIÁRIO - PERÍODO \_\_\_\_\_ 19 \_\_\_\_\_

Cr\$ 1.000,00

RAZÃO SOCIAL	CAPITAL SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	RAMO DE ATIVIDADE	TIPO DE OPERAÇÃO	FUNDO	VALOR DO INVESTIMENTO	ICM GERADO		EMPRESOS GERADOS		PRODUÇÃO GERADA		EXPORTAÇÃO GERADA	
							VALOR	FOR REC. APLICADO	VALOR	FOR REC. APLICADO	VALOR	FOR REC. APLICADO	VALOR	FOR REC. APLICADO
ICM por rec. aplicado no setor							Empregos por rec. aplicado no setor		Produção por rec. aplicado no setor		Exportação por rec. aplicado no setor			