



# Roteiro de Informações para Elaboração de Projetos para o BNB.

Novembro / 2005

## **SUMÁRIO**

APRESENTAÇÃO.....	2
1. GRUPO/EMPRESA .....	3
2. PROJETO .....	4
3. MERCADO.....	8
4. ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS.....	10
5. ANEXOS .....	11

## **Apresentação**

Este roteiro foi elaborado com o objetivo de orientar a elaboração dos projetos de investimento a serem encaminhados ao Banco do Nordeste do Brasil S.A. para a análise dos pedidos de colaboração financeira por parte do próprio Banco ou de outras instituições que terceirizem a citada análise com o BNB.

O Banco do Nordeste do Brasil S.A., através do Ambiente de Análise e Acompanhamento de Negócios, se coloca à disposição para prestar todos os esclarecimentos adicionais que se fizerem necessários para a perfeita compreensão deste Roteiro.

Por fim, fica o registro que o presente trabalho é apenas um roteiro para elaboração de projetos, não tendo por objetivo relacionar os documentos necessários à contratação de operações, mas puramente estabelecer uma seqüência lógica da disponibilização das informações nos projetos a serem apresentados ao Banco.

## **1. GRUPO/EMPRESA**

### **1.1. O Grupo (caso seja pertinente)**

Fazer uma abordagem sintética do Grupo Empresarial do qual faz parte a empresa, mencionando os seguintes aspectos:

- Identificação (nome e CNPJ) de todas as empresas do Grupo.
- Atividades desenvolvidas e composição societária das principais empresas do grupo.
- Faturamento consolidado Grupo nos últimos três exercícios, em reais.
- Estratégia geral de investimentos do Grupo. Exemplos:
  - ú expansão dentro do próprio setor de atuação, principalmente através de aquisições e *joint-ventures*.
  - ú expansão dentro do próprio setor através de incremento da capacidade produtiva e ampliação da área de atuação geográfica.
  - ú diversificação das atividades buscando segmentos/setores de maior rentabilidade
- Montante dos investimentos realizados pelo grupo nos últimos anos em modernização, ampliação das unidades mais eficientes, construção de novas unidades, lançamento de novos produtos, racionalização do processo produtivo, etc.

### **1.2. A Empresa**

Dados gerais da empresa proponente, tais como:

- Denominação:
- CNPJ:
- Forma Jurídica:
- Sede e Foro:
- Objeto Social:
- Capital Social subscrito e integralizado, em .../.../..., no valor de R\$...
- Quantidade de quotas ou ações
- Controle do Capital Social.

#### **Controle do Capital Social**

Acionista	Controle do Capital
Acionista A ... ...	
Total	100,00 %

- Breve histórico da empresa:
- Setores de atuação e principais produtos/marcas.
- Número de unidades e localização, apontando-se as respectivas capacidades instaladas e/ou outros indicadores que permitam auferir o porte de cada uma dessas unidades, tais como: faturamento bruto último exercício, data de entrada em funcionamento, área construída, numero de funcionários etc.
- Evolução da produção e do faturamento da empresa, para os principais produtos ou linha de produtos, nos últimos anos, destacando o percentual das exportações, conforme exemplo a seguir:

### **Evolução das vendas**

Período	Quantidades em...					
	Mercado Interno		Mercado Externo		Total	
	Quantidade	R\$ mil	Quantidade	R\$ mil	Quantidade	R\$ mil
5 anos						
20 ...						
...						
...						
...						
...						

**Nota: Preencher para todos os produtos ou linhas de produtos da empresa.**

**Informar se o faturamento é bruto ou líquido**

**Justificar as oscilações das vendas físicas e do faturamento**

- Grau de capacitação tecnológica da empresa (produtos/processos).
- Principais aspectos organizacionais/gerenciais. Algumas características que podem ser usadas como ponto de referência:

- ü Administração: profissional contratada /familiar / centralizada na matriz / centralizada na sub-holding ou holding do grupo / descentralizada com as filiais.
- ü Breve resumo do “curriculum vitae” dos principais gestores da empresa, retratando sua formação e experiência técnico-administrativa.
- ü Plano de Sucessão.
- ü Qualificação do corpo funcional da empresa

## **2. PROJETO**

### **2.1. Finalidade**

Objetivos e metas a atingir e localização do projeto.

- Descrever a forma pela qual o projeto será realizado (implantação, expansão, reestruturação, etc.).
- Comentar os aspectos referentes à escolha da localização do projeto no caso de projeto de implantação.
- Quantificar o número de empregos adicionais gerados pelo projeto.

- Informar prazo de implantação do projeto e época prevista de início de operação.
- Indicar os principais ganhos de produtividade e qualidade a serem obtidos com a realização do projeto, assim como inovações tecnológicas a serem incorporadas.
- Apresentar quadro comparativo da capacidade de produção antes e após o projeto, por linha de produto.

**Capacidade de Produção**

Produtos	Atual	Futura	Variação (%)
Produto A			
...			
...			
...			
...			
Total			

- Apresentar quadro comparativo de indicadores de custos e produtividade (antes e após o projeto e, se disponível, com o setor).

**Principais Indicadores**

Indicadores (Exemplos)	Antes do projeto	Após o projeto
produção/empregado, produção/m <sup>2</sup> , produção/dia/hora, consumo de matéria-prima/unidade,		
...		

- Explicitar os impactos sócio-econômicos decorrentes da realização do projeto.
- Comentar os aspectos do projeto no tocante ao meio ambiente e às exigências estabelecidas pelos órgãos ambientais. Apresentar, em anexo, a Licença Prévia de Instalação do Projeto.
- Descrever o projeto sucintamente, mencionando os principais itens constantes nos USOS.

## 2.2. Quadro de Usos e Fontes - QUF

- Apresentar em Anexo orçamento sucinto dos investimentos.

- No caso de obras civis, ver Anexo I.
- Apresentar listagem dos principais equipamentos nacionais, ver Anexo II.

- ú No caso de importações de equipamentos, preencher a tabela disponível no Anexo III, destacando os principais itens como: fornecedores, país de origem, valor F.O.B. dos equipamentos na moeda que serão pagos.
- ú Apresentar memória de cálculo das despesas de internação dos equipamentos importados, em dólares, como:

Preço F.O.B. + Fretes + Seguros = Preço CIF + Impostos de Importação + Tarifas Aduaneiras + IPI + ICMS = Preço do Produto Internado
---

Apresentar Quadro de Usos e Fontes - QUF, conforme modelo no Anexo IV, explicitando:

- ú valores e data dos investimentos já realizados por conta do projeto.
- ú valores a realizar em bases mensais, bimestrais ou trimestrais.
- ú especificar a natureza das fontes do projeto, destacando os recursos próprios e de terceiros:
  - recursos próprios: geração de caixa da empresa, aporte de capital por parte dos acionistas atuais, etc;
  - recursos de terceiros: financiamentos (BNB), financiamentos por outros Bancos, debêntures, adiantamentos de clientes, etc.
- ú Comentar o método de cálculo das fontes, destacando as principais condições das operações em termos de prazos de carência e amortização, taxa de juros, etc.

Apresentar um resumo do Quadro de Usos e Fontes - QUF, conforme modelo a seguir:

## Resumo do Quadro de Usos e Fontes

*Em R\$ mil*

<b>Itens</b>	<i>Existente em mm/aa</i>	<i>Realizado até mm/aa</i>	<i>Total a Realizar</i>	<i>Total do Projeto</i>	<i>%</i>
<b>USOS</b>					
<b>1) CONSTRUÇÕES CIVIS</b>					
<b>2) ESTUDOS E PROJETOS</b>					
<b>3) MONTAGENS E INSTALAÇÕES</b>					
<b>4) MÓVEIS E UTENSÍLIOS</b>					
<b>2) INVEST. EM M.AMBIENTE</b>					
<b>3) INVEST. EM DÊS.TECNOL.</b>					
<b>4) CAPITAL DE GIRO</b>					
<b>5) MÁQ/ EQUIP. IMPORTADOS</b>					
<b>6) MÁQ/ EQUIP. NACIONAIS</b>					
<b>7) INVEST. NÃO FINANCIÁVEIS TERRENOS</b>					
<b>8) OUTROS</b>					
<b>FONTES</b>					
<b>1) Recursos Próprios</b>					
<b>2) Recursos do BNB</b>					
<b>3) Outros</b>					

### **3. MERCADO**

#### **3.1. Mercado Interno**

- Apresentar gráfico/tabela de evolução da produção/faturamento no mercado nacional, destacando a participação da empresa nos últimos anos. Indicar a taxa média de crescimento do setor.
- Indicar e comentar os principais fatores que determinaram a evolução da demanda, como por exemplo:
  - Recuperação da economia com melhoria nos salários
  - Redução da carga tributária
  - Redução de alíquota de importação gerando aumento da oferta
  - Redução de preços
  - Melhoria de qualidade do produto ou serviço
  - Mudanças tecnológicas
  - Aumento do crédito ao consumidor
- Descrever as principais perspectivas do comportamento do mercado interno, indicando os fatores determinantes do comportamento esperado, e entre outros, a taxa esperada de crescimento, o volume de produção ou faturamento.

#### **3.2. Mercado Externo**

- Destacar a participação das exportações no faturamento da empresa nos últimos anos.
- Apresentar e comentar os principais fatores determinantes para o incremento futuro das exportações da empresa, como por exemplo:
  - Melhoria na qualidade do produto
  - Maior oferta na linha de produtos
  - Obtenção de Certificados de Qualidade
  - Redução de preços
  - Ajuste cambial
  - Expansão dos canais de distribuição/assistência técnica
  - Consolidação/divulgação da marca no exterior
  - Parceria comercial/tecnológica com empresas no exterior

#### **3.3. Estrutura da Oferta e Padrão de Concorrência**

- Indicar os principais concorrentes e o posicionamento da empresa no setor. Apresentar os percentuais de participação por concorrente. Caso tenha ocorrido mudança significativa na estrutura da oferta, destacar a estrutura antes e depois da mudança.
- Destacar e justificar os principais fatores de competitividade da empresa, como por exemplo:
  - Qualidade/durabilidade do produto
  - Tecnologia utilizada no produto
  - Grau de inovação tecnológica/mercadológica

Diferenciação do produto/serviço  
Preço/condições de crédito/descontos  
Prazo de entrega/confiabilidade no tempo de entrega  
Assistência técnica/garantia/atendimento pós-vendas  
Canais de distribuição  
Controle e acesso de matérias primas  
Marca  
Marketing/promoção

- No caso de setores monopolísticos/oligopolísticos, apresentar as principais barreiras à entrada de novas empresas.
- Selecionar entre os fatores listados a seguir aqueles que melhor caracterizam as principais tendências na estrutura da oferta:
  - Reestruturação com fusões e aquisições
  - Aquisições por grandes grupos
  - Pulverização de controle
  - Formação de consórcios/cooperativas
  - Joint-ventures* com empresas estrangeiras
  - Acirramento da concorrência com redução de margens
  - Aumento da capacidade produtiva/ociosa
  - Aumento/redução no número de empresas
  - Aumento na oferta de produtos importados
  - Verticalização
  - Terceirização

### **3.4. Impactos do Projeto na Empresa e no Mercado**

- Destacar os efeitos do projeto na estratégia mercadológica da empresa e o impacto no setor de atuação.
- Selecionar entre os fatores listados a seguir aqueles que caracterizam as pretensões da empresa em termos mercadológicos:
  - Aumentar sua participação no mercado interno/externo de (produto) para...%
  - Ampliar sua linha de atuação no mercado/segmento de (produto)
  - Ofertar um produto (ou nova linha de produtos) mais moderno/com maior valor agregado/com preços mais competitivos
  - Atender melhor às exigências/mudanças do cliente/mercado
  - Atender à crescente demanda por (produto)
  - Enfocar sua atuação no segmento de (produto), de forma a aumentar sua participação no mercado e obter maiores margens
  - Posicionar-se melhor no mercado, buscando explorar as oportunidades existentes
  - Mudar seu *mix* de produtos ofertados, oferecendo produtos com (maior valor agregado, melhor preço, melhor qualidade)

- Apresentar a evolução prevista de vendas da empresa:

### **Vendas Previstas em (unidades)**

Anos	Produtos		
	A	...	...
20..			
...			
...			
...			
...			

## **4. ASPECTOS ECONÔMICO-FINANCEIROS**

### **4.1. Análise Retrospectiva**

- Apresentar em anexo os Demonstrativos Financeiros da empresa postulante referente aos três últimos exercícios, além do balancete mais recente.
- Apresentar em anexo os Demonstrativos Financeiros das principais empresas do Grupo, bem como, os Demonstrativos Financeiros Consolidados do Grupo, se houver.
- Apresentar um quadro resumo dos indicadores econômico-financeiros da empresa postulante e das principais empresas do Grupo além, conforme tabela a seguir:

**Indicadores Econômicos Financeiros**

Em R\$ mil

<b>INDICADORES</b>	<b>Dez/...</b>	<b>Dez/...</b>	<b>Dez/...</b>	<b>Até .../...</b>
Ativo Total (AT)				
Patrimônio Líquido (PL)				
Faturamento Líquido (ROL)				
Lucro Líquido (LL)				
Fluxo de Caixa				
Endividamento Geral (PC+ELP)/AT				
EBITDA				
EBIT				
Geração de Caixa				
Endivto Financeiro (EF/AT)				
Curto Prazo (CP/EF)				
Lucratividade Bruta (LB/ROL)				
Lucratividade Operacional (LO/ROL)				
Lucratividade Líquida (LL/ROL)				
Rentab. Patrimonial (LL/PL)				
Liquidez Geral (AC+RLP)/(PC+ELP)				
Liquidez Corrente (AC/PC)				

- Baseado no quadro dos indicadores financeiros acima, esclarecer variações bruscas (se houver) nos dados do Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados do Exercício, bem como, para resultados positiva ou negativamente extremados (incompatíveis com os dados do setor).

#### **4.2. Análise Prospectiva**

- As projeções deverão ser elaboradas em moeda corrente, indicando a data-base dos preços.
- Apresentar as bases de cálculo utilizadas nas projeções.
- Descrever as principais premissas utilizadas nas projeções, principalmente as referentes à estimativa do faturamento (preços e volumes de vendas) e custos de produção.
- **Vendas:** preencher a tabela a seguir para projeção de vendas

**Projeção de Vendas**

Linha de Produção	Mercado		Ano 1	Ano2	Ano 3	...
Produto A	Interno	quant. preço				
	Externo	quant. preço				
Produto B	Interno	quant. preço				
	Externo	quant. preço				
Total	Interno	quant. preço				
	Externo	quant. preço				

- **Custos:** comentar as mudanças relevantes na composição dos custos (matéria-prima, custo fixo, mão-de-obra, taxa de depreciação, etc). Não deixar de destacar o montante previsto de custo fixo.

#### **5. OS ANEXOS NECESSÁRIOS AO ESTUDO DO PROJETO**

Além dos anexos já citados acima no corpo deste roteiro (demonstrações financeiras, quadro de usos e fontes etc), faz-se necessário também a apresentação dos seguintes dados para o estudo do projeto:

Anexo I - Orçamento das Obras Civis.

Anexo II - Relação dos Equip. Nac. a Serem Adquiridos com duas cartas prop. (conforme modelo abaixo)

### Anexo III - Relação dos Equipamentos a Serem Importados (conforme modelo abaixo)

Anexo III – Relação de todas as demais inversões que compõe o Usos e Fontes do projeto.

Anexo VI - Projeções Financeiras (vide planilha Excel)

ANEXO II

## **RELAÇÃO DOS EQUIPAMENTOS NACIONAIS**

## **ANEXO III**