Vol 4 Issue 8 May 2015

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary Research Journal*

# *Review Of Research Journal*

Chief Editors

**Ashok Yakkaldevi**
**A R Burla College, India**

Flávio de São Pedro Filho
Federal University of Rondonia, Brazil

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka

**Welcome to Review Of Research**

**RNI MAHMUL/2011/38595** **ISSN No.2249-894X**

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.


## *Advisory Board*

Flávio de São Pedro Filho
Federal University of Rondonia, Brazil

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Fabricio Moraes de AlmeidaFederal University of Rondonia, Brazil

Anna Maria Constantinovici
AL. I. Cuza University, Romania

Romona Mihaila
Spiru Haret University, Romania

Delia Serbescu
Spiru Haret University, Bucharest, Romania

Xiaohua Yang
University of San Francisco, San Francisco

Karina Xavier
Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA

May Hongmei Gao
Kennesaw State University, USA

Marc Fetscherin
Rollins College, USA

Liu Chen
Beijing Foreign Studies University, China

Mabel Miao
Center for China and Globalization, China

Ruth Wolf
University Walla, Israel

Jie Hao
University of Sydney, Australia

Pei-Shan Kao Andrea
University of Essex, United Kingdom

Loredana Bosca
Spiru Haret University, Romania

Ilie Pintea
Spiru Haret University, Romania

Mahdi Moharrampour
Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran

Titus Pop
PhD, Partium Christian University, Oradea,
Romania

J. K. VIJAYAKUMAR
King Abdullah University of Science & Technology,Saudi Arabia.

George - Calin SERITAN
Postdoctoral Researcher
Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences
Al. I. Cuza University, Iasi

REZA KAFIPOUR
Shiraz University of Medical Sciences
Shiraz, Iran

Rajendra Shendge
Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur

Nimita Khanna
Director, Isara Institute of Management, New Delhi

Salve R. N.
Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur

P. Malyadri
Government Degree College, Tandur, A.P.

S. D. Sindkhedkar
PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [ M.S. ]

Anurag Misra
DBS College, Kanpur

C. D. Balaji
Panimalar Engineering College, Chennai

Bhavana vivek patole
PhD, Elphinstone college mumbai-32

Awadhesh Kumar Shirotriya
Secretary, Play India Play (Trust),Meerut (U.P.)

Govind P. Shinde
Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai

Sonal Singh
Vikram University, Ujjain

Jayashree Patil-Dake
MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC),Kachiguda, Hyderabad

Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary
Director,Hyderabad AP India.

AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI,TN

V.MAHALAKSHMI
Dean, Panimalar Engineering College

S.KANNAN
Ph.D , Annamalai University

Kanwar Dinesh Singh
Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....


**Address:-Ashok Yakkaldevi 258/34, Raviwar Peth, Solapur - 413 005 Maharashtra, India**
**Cell : 9595 359 435, Ph No: 02172372010 Email: ayisrj@yahoo.in Website: www.ror.isrj.org**

International Recognized Double-Blind Peer Reviewed Multidisciplinary Research Journal

**Review Of Research**

**ISSN 2249-894X** **Impact Factor :3.1402(UIF)**

Volume - 4 | Issue - 8 | May - 2015 Available online at www.ror.isrj.org

# A CONTRIBUTION TO THE DECISION-MAKING PROCESS IN INVESTMENTS WITH A FOCUS ON THE ASSESSMENT OF THE RISK MANAGEMENT

**(Uma Contribuição ao Processo Decisório em Investimentos com Foco na Avaliação do Risco de Gestão)**

**Antonio Claudio Kieling, DSc.**

Doctor degree in Business Administration by Universidad de la Empresa - UDE (Uruguay). Professor in Estate of Amazonas University – UEA (Brazil) & High Teaching College Centre of Amazonas – CIESA (Brazil).

Short Profile

Antonio Claudio Kieling is a Researcher and Professor at Department of Mechanical Engineering in Estate University of Amazonas – UEA (Brazil).

Co-Author Details :

**Márcio Vinicius Araújo de Barros, MSc.[2] and Ronaldo Cezar da Cunha Bazi, MSc** [student 3]

[2] Master in Environmental Science and Sustainability in Amazonia – PPGCASA by UFAM (Brazil). Actually he works in High Teaching College Centre of Amazonas – CIESA (Brazil).

[3]Master degree student of Master Program of Environmental Law by State of Amazonas University – UEA and Professor of College University Centre of Amazonas – CIESA (Brazil) .

## ABSTRACT:

The indicators used to measure the degree of acceptability of each project in financial investments are always connected, usually, the elements numeric or quantitative. The possibility of a manager or your team does not perform properly the opportunities and actions that are required in order to which the specified maximum values return to configure almost always is not considered, despite the fact that there are examples of bad management in investments that leads the company to a delicate situation. The risk management, then, is characterized fundamentally qualitative based subjective, based on the history presented by the managers on the basis of their hits and errors, their competences (group and individual), skills (on the basis of their experience and attitudes demonstrated in situations model. The central aim of this work is to define these competencies, skills and attitudes that would define a good financial manager of investments.

## KEYWORDS

*Financial Investments; Risk Management; Decision on Investment.*

**Article Indexed in :**

DOAJ Google Scholar DRJI

BASE EBSCO Open J-Gate

**Resumo**

Os indicadores de medição do grau de aceitabilidade de cada projeto em investimentos financeiros estão sempre ligados, usualmente, a elementos numéricos ou quantitativos. A possibilidade de um gestor ou sua equipe não executar de forma apropriada as oportunidades e ações requeridas a estas para que os valores máximos previstos de retorno se configurem quase sempre não é considerada, em que pese existirem exemplos de má gestão em investimentos que leva a empresa a uma situação delicada. O risco de gestão, então, é caracterizado fundamentalmente de base qualitativa subjetiva, baseado no histórico apresentado por parte dos gestores em função de seus acertos e erros, suas competências (grupais e individuais), habilidades (em função da sua experiência) e atitudes demonstradas em situações modelo. O objetivo central deste trabalho é definir quais são estas Competências, Habilidades e Atitudes que definiriam um bom gestor financeiro de investimentos.

**Palavras-chave:** Investimentos Financeiros; Risco de Gestão; Decisão em Investimentos.

## 1. CONCEITO DE INVESTIMENTO E SUA IMPORTÂNCIA

Desde tenra idade aprendemos de nossos pais e avós a sermos poupadores de recursos, a termos sempre sobra, ou seja, saldo positivo considerando as receitas a nosso favor e os gastos em que estamos envolvidos em nossas atividades cotidianas de sobrevivência.

Aprendemos que sermos poupadores nos permite ter certa estabilidade, manter uma sobra para ser aplicada em momentos de necessidade, uma segurança para momentos de “vacas magras”, uma reserva estratégica que deve estar sempre na ordem do dia dos cidadãos em qualquer parte do mundo.

Este pensamento é fundamentalmente aplicado às empresas e organizações modernas, a necessidade de serem lucrativas e terem saldos positivos entre receitas e gastos para que a sua atividade possa ser mantida e impulsionada a partir de decisões acertadas, bem tomadas, de aplicação desta sobra para a maximização ou multiplicação destes valores financeiros envolvidos.

Esta sobra ou poupança deve ser sempre reaplicada para que permita que a empresa possa a partir destes investimentos manter e melhorar sua posição competitiva no entorno ao qual está envolvida, sempre levando em consideração a necessidade de maximização do retorno dos investimentos realizados.

Como bem pondera Coelho (2005), As principais atividades da gestão de uma empresa são: (1) estabelecer os objetivos e estratégias; (2) obter financiamento; (3) realizar investimento; e (4) executar as operações fundamentais da empresa.

A assertividade decisória está pautada em três decisões básicas: operacional, de investimento e de financiamento. São elas que norteiam a preparação estratégica e a condução operacional do negócio visando o alcance do diferencial corporativo.

A função do gestor essencialmente está dividida na seguinte trilogia: (a) conhecer com detalhe a sua logística operacional de trabalho e as condições para torná-la competitiva; (b) definir o montante de recursos financeiros necessários para viabilizar seu processo operacional e gerar retorno para os investidores e (c) conhecer a fonte e as condições de captação de recursos para realizar os investimentos necessários.

O investimento segundo Breda (1999) é um gasto que é registrado no ativo da empresa em função direta de sua vida útil levando em conta a expectativa de benefícios futuros advindos deste gasto.

O investimento como podemos ver em Souza e Clemente (2009) está fundamentalmente dependente de decisões que estão elencadas em três níveis: a) Estratégica, que relacionam a empresa ao seu entorno ou meio ambiente ao qual está diretamente ligada, de médio e longo prazos em uma escala temporal, (b) Administrativa, definida como de caráter interno a empresa, também de médio e longo prazos e c) Operacional, ligada diretamente ao processo de transformação/produção, em curto e médio prazos.

Desta forma, segundo Coelho (2005), investimento é o capital empregado na compra de bens e serviços, tangíveis ou intangíveis, circulantes ou não, cujo objetivo primordial é gerar receitas para a empresa de forma direta ou indireta e que permita que a mesma continue a funcionar de forma lucrativa.

Segundo Franco (2007), o relatório anual do Boston Consulting Group, publicado em 2005, aponta três fatores a serem analisados e devidamente definidos frente à decisão de um investimento, que são Prazo, Risco e Retorno.

**- Prazo:** Qual é a disponibilidade de tempo que os recursos têm de permanecer aplicados e, assim dizendo, não resgatados? Esta resposta depende diretamente da finalidade da aplicação do resultado do investimento. Geralmente é muito bem pensado pelo investidor.

**- Risco: T**alvez uma das coisas mais complicadas de se definir em um investimento é o perfil de risco que se está disposto a assumir. Nenhum investidor em potencial gostará de perder dinheiro investido, porém alguns deles se mostram dispostos a "expor" parte de seu capital em busca de uma rentabilidade maior. Desta maneira, pode se definir o perfil do risco do investimento através da pergunta: Qual percentual de recursos se está disposto a perder em busca de um retorno maior? Os investidores podem ser classificados em 3 (três) níveis:

- **Conservador:** Aversão ao risco. Disponibilidade de exposição menor de 30%
- **Moderado:** Disponibilidade de comprometer ao redor de 30% do investimento.
- **Agressivo:** Expõe mais de 30% do valor aplicado.

**- Retorno:** Sintetiza os dois primeiros tópicos. Dependendo do prazo que o investidor deixará seus recursos aplicados e do nível de risco que ele poderá assumir, poderemos analisar o retorno. Se existe aversão a risco e prazo curto, a aplicação não poderá oferecer uma rentabilidade atrativa.

Ainda segundo Souza e Clemente (2009), a decisão de investir é um exercício de ordem muito complexa, onde existem muitos elementos, inclusive de ordem pessoal que tem um lado psicológico envolvido, que ao final está diretamente ligado à expectativa do retorno esperado: quanto maior for o retorno esperado do investimento, mais favorável seria a decisão por tal investimento.

## 2. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DE INVESTIMENTOS

No processo decisório de investimentos Bruni (2008) apresenta como elementos básicos o payback, que é o tempo mínimo esperado de retorno para o montante investido, o Valor Presente

Líquido (VPL), que é o valor dos fluxos de caixa futuros trazidos ao valor presente considerando como taxa de juros a taxa mínima de atratividade da empresa (TMA), a taxa interna de retorno (TIR) que é a taxa que torna o valor presente de um fluxo de caixa igual a zero, a taxa de mínima atratividade (TMA), que é a melhor taxa com grau de risco reduzido disponível para aplicação do capital objetivo de análise, a análise de sensibilidade (AS), que possibilita a análise das alterações de variáveis significativas no projeto de investimento, tais como receita, lucros, VPL ou TIR.

Groppelli (2006) pondera que os indicadores de avaliação de investimentos são o custo do capital (CC), que é determinado pelo mercado em função do risco, se o mesmo for alto, o custo do capital será alto, e se for baixo, o custo será baixo, a TIR em função do VPL, a TIR versus CC, e o método do custo médio ponderado do capital (weighted average cost of capital – WACC) ou o capital asset pricing model – CAPM, onde o custo do capital é estimado em função do retorno esperado de uma carteira replicante das condições de mercado para o investimento proposto.

Para Wernke (2008), o conceito de payback também é aplicado para a avaliação de investimentos, o VPL ou Net Present Value – NPV e a TIR (taxa interna de retorno) ou IRR (internal rate return).

Na opinião de Souza e Clemente (2009), os parâmetros para avaliação da melhor opção de investimento seriam o índice TMA/TIR como aproximação da probabilidade estatística de obtenção do maior retorno em aplicações financeiras de baixo risco, o índice payback/n (onde n é igual ao número de períodos) como aproximação da probabilidade estatística da não recuperação do capital investido, o grau de comprometimento da receita - GCR (receita de equilíbrio/receita no nível máximo de atividade), o risco de gestão para avaliar o grau de competência do grupo gestor para realizar com sucesso o projeto de investimento e o risco de negócio, este para quantificar, mesmo que de forma subjetiva, as análises clássicas como a das 5 forças de Porter, PEST (fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos) e SWOT (strenghts, weaknesses, oportunities and threats – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).

Dos autores mencionados acima, apenas Souza e Clemente (2005) apresentam a importância de se mensurar o risco de gestão, elemento este que será o foco de estudo e proposta de um modelo de sua mensuração através deste artigo.

## 3. IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DO RISCO DE GESTÃO EM INVESTIMENTOS

De maneira geral, os investimentos são avaliados em função do retorno esperado sobre certo grau de incerteza associado, o que chamamos de risco. Teoricamente, quanto maior for o risco, maior é o retorno esperado, por outro lado, quanto menor o risco menor é o retorno esperado.

A maioria das pessoas associa a palavra risco a fatores negativos, como a exposição ao perigo ou à casualidade. Em finanças, o conceito de risco é diferente e mais amplo, relacionado a retornos inesperados de um dado investimento, ativo, empresa, etc. Pela ótica financeira, risco está associado não somente ao lado negativo, como a possibilidade de retornos baixos, mas também ao lado positivo, ou oportunidade de obtenção de retornos elevados, passando a ser tratado como uma medida de desconhecimento e incerteza.

Os indicadores de medição do grau de aceitabilidade de cada projeto em investimentos financeiros estão sempre ligados, usualmente, a elementos numéricos ou quantitativos. A possibilidade de um gestor ou sua equipe não executar de forma apropriada as oportunidades e ações

requeridas a estas para que os valores máximos previstos de retorno se configurem quase sempre não é considerada, em que pese existirem exemplos de uma má gestão em investimentos que leva a empresa em uma situação delicada.

O risco de gestão, então, é caracterizado fundamentalmente de base qualitativa subjetiva, em base ao histórico apresentado por parte dos gestores em função de acertos e erros, suas competências (grupais e individuais), habilidades (em função da sua experiência) e atitudes demonstradas em situações modelo.

## 4. COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES DE UM GESTOR DE INVESTIMENTOS

As Instituições e empresas precisam de pessoas com perfil alinhado e ajustado às novas configurações, evoluções e oportunidades do mundo globalizado, onde a multifuncionalidade é imperativa em qualquer campo de atuação.

Segundo a Unicamp (2005), as características de um gestor incluem versatilidade, capacidade em atuar em equipes multifuncionais, de se expressarem com clareza, de resolverem problemas de forma metodológica, planejada, organizada e fundamentada.

Os gestores devem mais do que nunca perceber as novas necessidades e acompanharem o desenvolvimento de suas equipes de trabalho quanto às habilidades técnicas, pessoais e comportamentais. A inteligência emocional é um imperativo para uma verdadeira liderança de equipes, bem como uma postura de comportamento e valores centrados na ética profissional.

Ainda pondera a Unicamp (2005) que a competência profissional é um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos manifestados no desempenho de atividades e que é observável, identificável, por outros e que considera: a) saber fazer: conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à execução de uma certa tarefa; b) querer fazer: motivação, iniciativa pessoal e vontade de realizar uma tarefa; c) poder fazer: são os recursos necessários para realizar uma determinada tarefa e a pertinente autonomia a ela associada.

As Competências Técnicas são relacionadas a aplicabilidade dos conhecimentos e experiências específicas, no que se refere ao uso de ferramentas, materiais, normas, procedimentos e metodologia necessárias para o desenvolvimento das atividades e ou serviços associados.

As Habilidades Pessoais são ações do gestor, considerando fatores internos, próprios e individuais de cada um e se referenciam na personalidade de modo a serem perceptíveis de forma clara através das suas atitudes frente à determinada situação e envolvem autodesenvolvimento e envolvimento que se refletem no desempenho das atividades e/ou serviços prestados para um cliente específico.

As Habilidades Comportamentais são aquelas atitudes relacionadas a estímulos que se refletem na ação e reação comportamental e no desenvolvimento das atividades individuais. Envolvem sempre emoção e razão.

De acordo com Cruz et all (2010), a avaliação é um controle realizado após a execução de um determinado projeto, permite uma série histórica de dados, sugerem um comportamento futuro. A avaliação deve ter como objetivo uma crítica dos objetivos pretendidos e dos resultados obtidos, separando os objetivos em quantitativos e qualitativos.

Os objetivos quantitativos podem ser facilmente avaliados em face aos números a eles ligados enquanto os qualitativos são de difícil mensuração. Os indicadores quantitativos, financeiros,

contábeis e econômicos refletem o resultado obtido ao longo do tempo e assim englobam as habilidades dos gestores em tomar decisões adequadas que se refletem diretamente na performance medida através de um conjunto consistente de indicadores.

A análise do Risco de Gestão utilizada por Souza e Clemente (2008) associado ao grau de conhecimento e de competência do grupo gestor em projetos similares pode ser considerado como um elemento não menos importante que os elementos diretamente associados com a performance financeira do investimento.

Os autores propõem uma matriz de elementos que abrange importantes características de áreas chaves da empresa versus as principais competências que a organização possui. Esta matriz será uma base importante para a definição proposta de um modelo de mensuração do risco de gestão que será apresentado ao final deste trabalho.

As habilidades e competências por eles mencionadas são relacionadas com aspectos econômicos, jurídicos, estratégias de financiamento, aplicação de recursos, relacionamento, comportamento, aspectos societários, culturais, organizacionais, políticos e ambientais são avaliados por entre as áreas administrativa, contábil e financeira da empresa considerada.

Para Bitencourt (2001) as experiências significativas para o desenvolvimento das competências gerenciais envolvem as seguintes dimensões:

- autodesenvolvimento, relacionamento interpessoal, postura frente a desafios, satisfação com a sociedade, experiências com relação à liderança, práticas no dia-a-dia, experiências no exterior,
- formação universitária, participação em projetos que desenvolvam o senso de trabalho em grupo, equipe, multifuncionalidade,
- Posição e situação familiar, ética profissional, valores pessoais e responsabilidade social, participação em associações e entidades de classe, etc.

Estas dimensões se apresentam em 3 (três) eixos básicos: formação pessoal, formação educacional e experiência profissional.

No ponto de vista de Ferreira (2006), as competências comportamentais de um gestor são divididas em 4 (quatro) eixos fundamentais, que são:

**a) Solução de Problemas (Problem Solving):** envolve as situações que envolvem o gestor no processo decisório, que é o eixo básico de formação de um gestor, e está subdividida em:
- Pensamento Diagnóstico (como o gestor avalia os sintomas apresentados na situação problema), Pensamento Sistêmico (envolve a visão sistêmica interdepartamental), Pensamento Conceitual (envolve a capacidade de tomar decisões em base a complexidade) e o Recolhimento e Monitoramento de Informações.

**b) Realização:** envolve as ações efeitos que diretamente envolvem o gestor, e se subdivide em:
- Preocupação com Realizações (o grau de preocupação do gestor com realizar as tarefas essenciais), Orientação a Resultados (resultados atingidos), Iniciativa (grau de motivação e pró atividade) e Orientação a Negócios (grau de preocupação com o contexto do negócio fundamental da empresa).

**c) Identificação Gerencial:** envolve o grau de aderência do gestor com a função gerencial, estando assim dividida:

- Identidade com a função (o quanto o gestor se mostra confortável na função), Flexibilidade (frente a novas realidades) e Autoconfiança (o quanto acredita em si mesmo).

**d) Influência:** envolve o grau de influência e abrangência que o gestor desencadeia na empresa, e subdivide-se em:

- Astúcia nas Relações Organizacionais (o pensamento estratégico e tático apresentado pelo gestor), Estratégias de Influência (o grau de aplicação do pensamento estratégico na realidade), Team Building (a capacidade do gestor em criar equipes e as motivar) Desenvolvimento de Outros (participação no desenvolvimento de outras pessoas), Auto Controle (postura frente situações estressantes) e Orientação Cliente-Usuário (preocupação com os clientes e usuários).

**Na opinião Harb e Rosseto (2003), as competências organizacionais essenciais são subdivididas em:**

**a) Básicas:** são pré-requisitos para que as empresas possam administrar seus negócios, mas não são suficientes para consolidar liderança e vantagem competitiva no negócio,

**b) Essenciais:** são aquelas que têm valor percebido diretamente pelo cliente, não facilmente são imitadas e contribuem para a capacidade de expansão das empresas e organizações.

A competência é vista como uma mistura de Tecnologia, Processo de Governança (direção e procedimentos de controle) e Aprendizado Coletivo. Desta forma, as competências essenciais são uma função que envolve as seguintes variáveis: múltiplas tecnologias, conhecimento das preferências dos clientes, tendências de mercado e a capacidade para gerir estes elementos de forma harmoniosa.

Adaptando a pesquisa de campo e a revisão bibliográfica sobre competências essenciais feitas por Harb e Rosseto (2003) e a ajustando ao gestor de investimentos, teríamos a seguinte configuração para variáveis de influência no processo de determinação do risco de gestão:

**a) Conhecimentos:**

- Conhecer os produtos e serviços financeiros,
- Conhecer gostos e preferencias dos clientes,
- Conhecer princípios de qualidade em serviços,
- Conhecer técnicas modernas de vendas para o setor financeiro,
- Conhecer princípios de recursos humanos,
- Conhecer as rotinas e processos relativos a sua tarefa,
- Conhecer os fornecedores,
- Conhecer informática,
- Conhecer o mercado do setor,
- Conhecer ferramentas que possibilitem uma melhor operação de sua atividade,
- Conhecer a conjuntura econômica, política e sociocultural do país,

**b) Habilidades:**

- Utilizar uma forma de comunicação que o cliente entenda,
- Ser capaz de identificar as características e expectativas do cliente em relação ao investimento,

- Ser capaz de solucionar problemas inéditos,
- Ser capaz de resolver de forma rápida problemas e dúvidas dos clientes,
- Ser capaz de manter boas relações com clientes e colegas,
- Saber fazer negócios competitivos,
- Saber fazer uso de ferramentas tecnológicas,
- Saber conquistar a simpatia e apreço dos clientes,
- Identificar oportunidades de negócios a partir de tendências do setor,
- Ser capaz de produzir soluções criativas e inovadoras,
- Ser capaz de estruturar produtos e serviços para atender as necessidades dos clientes,
- Saber aonde encontrar as informações necessárias para o seu trabalho,
- Saber fazer gerenciamento de recursos humanos,
- Ser capaz de estimular e promover o trabalho em equipe,
- Saber argumentar de forma convincente sobre situações de trabalho.

**c) Atitudes:**

- Demonstrar elevada produtividade,
- Demonstrar cortesia e educação para com os clientes e colegas,
- Demonstrar satisfação e interesse em atender o cliente,
- Reconhecer a importância do cliente para o negócio,
- Manifestar interesse em aprender continuamente,
- Demonstrar ser proativo,
- Demonstrar humildade,
- Ser ético em relação aos clientes,
- Manifestar interesse em ações comunitárias proposta pela empresa.

Para Gaetano et all (2008) em análise a vários autores renomados a competência é apresentada sob vários pontos de vista, entre eles se destacam:

- Competência se relaciona ao domínio pessoal. O gestor tem poder ou autoridade sobre si mesmo, resultando em liberdade de propósitos. O autor ainda menciona que o papel dos gerentes/líderes não é o de guiar pessoas a mudanças e sim, que inspirem, elevem a imaginação e a iniciativa em todos os níveis,
- Competência é aprender a aprender e a mudança é como uma demonstração da aprendizagem. Quando se aumentava a capacidade dos gerentes, melhora-se o funcionamento da gerencia e de toda a organização. Esse perfil está associado ao ambiente e às mudanças,
- Competência aponta a capacidade de o gerente pensar o impensável, onde a liderança baseia-se numa competição e assim ele desempenha um papel de condutores de dinamismo na empresa.
- O conjunto de qualidade e atributos na dimensão competência está na justiça, capacidade de ouvir, confiabilidade, mente aberta, sensibilidade às pessoas e as situações, iniciativa, bom senso, flexibilidade e adaptabilidade, entre outros.
- Doze (12) competências destacadas numa entrevista feita com 136 executivos brasileiros, nos estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, apontam integridade, visão estratégica,

capacidade de liderança e de decisão, foco no resultado, capacidade de negociação, motivação, coordenação de trabalho em equipe, habilidade de relações interpessoais, atitude proativa, ética no trato de questões profissionais e sociais.
- Daniel Goleman, criador do conceito de competência emocional, denomina esta como sendo a capacidade aprendida baseada na inteligência emocional que provem de um excelente desempenho profissional frente a situações que envolvem habilidade de relacionamento interpessoal.
- A competência é baseada na flexibilidade intelectual, mente aberta, impacto pessoal, autoconfiança, disposição para ação, autonomia, motivação, orientação para realizações e desenvolvimento, orientação para o estabelecimento de redes de relacionamento e influência.

Para André e Ciampone (2008), competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são demonstradas durante a execução de uma tarefa ou atividade envolvendo o gestor. Os conhecimentos e habilidades requeridos para o gestor devem estar relacionados nas dimensões técnica, administrativa, política, ética e psicossocial. Os valores éticos, sociais e morais que são aceitos por todos devem liderar as suas atitudes, bem como saber ouvir e gerenciar conflitos.

Na visão de Guimarães (2004), o mercado cada vez mais solicita competência e criatividade, exigindo dos gestores que sejam cada vez mais multifuncionais, onde as competências e habilidades são a base para um sistema de remuneração profissional.

As habilidades são avaliadas a partir de conhecimentos técnicos adquiridos e acumulados das atividades e desafios inerentes aos cargos, que assim constituem e conformam uma carreira. Competências são avaliadas por um conjunto de itens, entre ações e comportamentos esperados ou desejáveis.

Competência é a habilidade de mobilização de um conjunto de fatores que levam ao processo da aprendizagem, tais como saberes, capacidades e informações, para a solução com pertinência e eficiência de uma série de situações cotidianas. A concentração, cooperação, cumprimento de prazos, tarefas, além de autonomia, disciplina, respeito, são consideradas competências.

Ainda para Guimarães (2004), as empresas utilizam para avaliar o desempenho por competências e habilidades de seus gestores os seguintes elementos básicos: atuação estratégica, capacidade de decisão, criatividade, iniciativa e negociação, liderança, qualificação profissional e experiência.

**Segundo Melo (2008), a Petrobrás apresenta um modelo interessante de avaliação das 12 (doze) competências individuais corporativas, que compreende as seguintes variáveis:**

**- Foco no cliente:** capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, para que seja possível se antecipar e desenvolver novas oportunidades para a empresa e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação,
**- Capacidade de decisão:** capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas,
**- Trabalho em equipe:** capacidade da equipe de trabalho em obter a produtividade esperada dentro das metas da empresa e com interação harmoniosa entre seus membros considerando o somatório de habilidades existentes. Inclui a habilidade de absorver mudanças apresentando flexibilidade em sua

atuação coletiva.

**- Iniciativa:** capacidade de agir prontamente sem depender de instruções alheias e atuar com determinação em situações de crise. Inclui ter espírito empreendedor realizando ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras,

**- Liderança de pessoas:** capacidade de liderar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas de alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso de pleno potencial de cada membro da equipe , em alinhamento com as estratégias da empresa,

**- Atuação estratégica:** capacidade de formular os planos de ação voltados para o êxito das estratégias da Petrobrás. Pressupõe a capacidade de ajuste constante dos planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da empresa,

**- Orientação para resultados:** capacidade de alcançar e superar resultados, utilizar de forma eficiente os recursos e criar valor para a empresa. Pressupõe o uso de mecanismos de acompanhamento e avaliação das atividades e dos resultados também econômico-financeiros,

**- Criatividade:** capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-determinados, interpretar situações e criar soluções não usuais. Inclui o incentivo ao surgimento de novas ideias, avaliação de sua viabilidade e implementação. Pressupõe um espírito crítico e questionador.

**- Aprendizagem contínua:** capacidade de aprender com os outros e de forma contínua buscando novos conhecimentos e aplicação para a melhoria de produtos e processos da empresa. Inclui a habilidade de ser proativo e aberto a novas oportunidades de aprendizado,

**- Flexibilidade:** capacidade de adaptação e mudança de curso em atividades e situações mediante necessidade reconhecida como importante. Inclui a habilidade de saber priorizar as atividades em função do seu impacto na produtividade individual e coletica da empresa,

**- Negociação:** habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuos,

**- Visão sistêmica:** capacidade de agir considerando a integração entre as áreas da empresa e entre a empresa e o ambiente externo, facilitando a colaboração e sinergia entre as unidades organizacionais.

De forma sistemática estes elementos são avaliados sempre por uma pessoa que está hierarquicamente uma posição acima do indivíduo avaliado.

Oliveira (2009) considera que a situação das competências individuais vai afetar diretamente as compet6encias coletivas da empresa ou organização considerada. As competências individuais estariam compreendidas como:

**a) Saber Agir:** saber o porque faz. Saber julgar, escolher e decidir.

**b) Saber Mobilizar:** saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.

**c) Saber Comunicar:** compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.

**d) Saber Aprender:** trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.

**e) Saber Comprometer-se:** saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.

**f) Saber Assumir Responsabilidades:** ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser reconhecido por isso.

**g) Ter Visão Estratégica:** conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades alternativas.

Ainda segundo o autor, o que caracteriza o conceito moderno de competência é a ideia subjacente de resultado, implícita nos verbos saber fazer, saber aplicar, saber agir, saber resolver, pois o saber operacionalizado resulta em resultados. Além disso, o autor propõe que a competência seja descrita como o resultado da combinação de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e autodesenvolvimento) com comportamento e habilidades (interesse e vontade).

Segundo Fini (2009) em trabalho realizado para a SARESP – Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, as habilidades são indicadores claros e descritores das aprendizagens que se espera de alunos que realizam atividades no período esperado, devendo ser caracterizadas de modo objetivo, mensurável e, fundamentalmente, observável. Possibilitam saber o que é necessário para se levar a bom termo uma tarefa.

Segundo Franco (2007), a consultoria Mac Kinsey americana em avaliação a empresas top de linha aponta os seguintes pontos importantes em sua prática de gestão:

**- Controle de Risco:** envolve o risco de mercado (cambio, juros, bolsa de valores, dívida externa), risco de crédito (não cumprimento de obrigações de pagamento na data acordada), risco de derivativos (tem alto risco de virar pó rapidamente sem aviso), risco de liquidez (não pagamento quando solicitado por algum cotista), risco mercado externo (as incertezas de uma aplicação no exterior).e o risco de informação limitada (pouca informação por parte do investidor),
**- Estilo de Investimentos:** envolve o estilo do gestor e pode ser de aversão ao risco, conservador ou de aceitação de risco,
**- Alocação de Ativos:** a forma como os ativos são alocados durante o tempo,
- Medidas de Performance: realizadas por intermédio de controles internos independentes do gestor ou por terceiros, uma empresa de auditoria,
**- Relacionamentos:** envolve o grau de relacionamentos locais em áreas chaves, o conhecimento das culturas locais e o conhecimento das pessoas chaves aptas a entrar no mundo dos investimentos.

## 5. AVALIAÇÃO DAS VARIÁVEIS QUE PODEM INFLUENCIAR DIRETAMENTE O RISCO DE GESTÃO EM INVESTIMENTOS

Nesta etapa as variáveis que influenciam o risco de gestão associado ao gestor do projeto de investimentos serão tabuladas e avaliadas, com a intenção de formação de um modelo que possa abordar as principais influencias deste processo complexo.

Será utilizado como esqueleto da tabulação (estratificação) o modelo de Harb e Rosseto (2003), considerando as perspectivas das competências básicas e essenciais, mais especificamente Conhecimentos Habilidades e Atitudes.

Os gráficos e tabelas referentes à estratificação e análise dos dados estão na ordem de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes esperadas para um gestor financeiro, e são demonstrados nas figuras 1, 2 e 3 e nas tabelas 1, 2 e 3 seguintes.

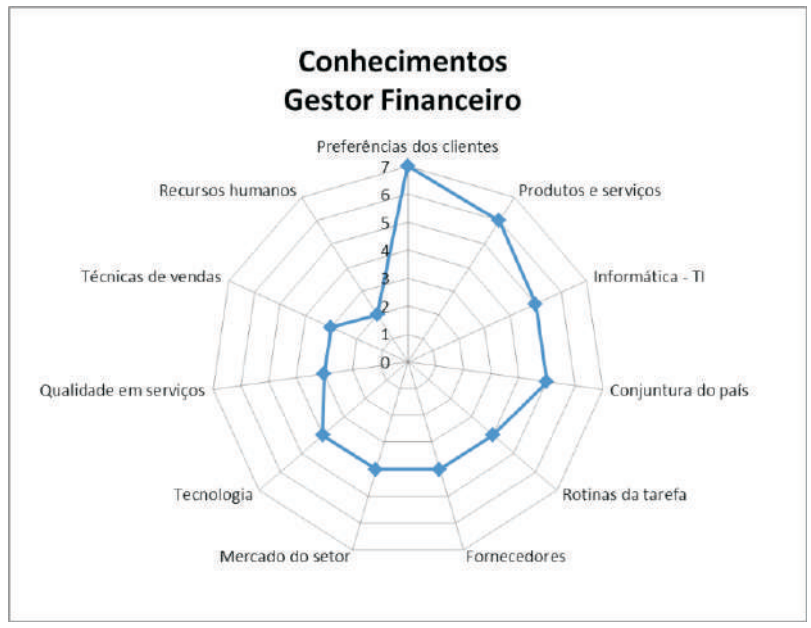


**Figura 1 – Gráfico Radar: Conhecimentos – Gestor Financeiro. Fonte: os autores.**

| CONHECIMENTOS | Freq. | % |
|---|---|---|
| Preferências dos clientes | 7 | 14,9 |
| Produtos e serviços | 6 | 12,8 |
| Informática - TI | 5 | 10,6 |
| Conjuntura do país | 5 | 10,6 |
| Rotinas da tarefa | 4 | 8,5 |
| Fornecedores | 4 | 8,5 |
| Mercado do setor | 4 | 8,5 |
| Tecnologia | 4 | 8,5 |
| Qualidade em serviços | 3 | 6,4 |
| Técnicas de vendas | 3 | 6,4 |
| Recursos humanos | 2 | 4,3 |
| TOTAL | 47 | 100,0 |

**Tabela 1 – Estratificação dos elementos de Conhecimentos necessários a um Gestor Financeiro. Fonte: os autores.**

Em base a tabela 1, podemos avaliar que o conhecimento das preferências dos clientes, produtos e serviços financeiros disponíveis, ferramentas de informática e a conjuntura do país se sobressaem na opinião dos autores pesquisados, sendo elementos fundamentais para que um gestor possa saber de seu ofício de forma consistente.

Não menos importante e também considerados pelos autores estão o conhecimento das rotinas do trabalho, dos fornecedores, o mercado financeiro, as tecnologias (gestão, mkt, produtos), a qualidade dos serviços prestados, as técnicas de vendas e os recursos humanos disponíveis.

**Figura 2 – Gráfico Radar: Habilidades – Gestor Financeiro. Fonte: os autores.**

| HABILIDADES | Freq. | % |
|---|---|---|
| Trabalho em equipe | 9 | 10,6 |
| Decisão rápida | 8 | 9,4 |
| Relacionamento | 8 | 9,4 |
| Comunicação clara | 6 | 7,1 |
| Criatividade e inovação | 6 | 7,1 |
| Empatia com cliente | 5 | 5,9 |
| Atender Cliente | 5 | 5,9 |
| Negociação | 4 | 4,7 |
| Saber escutar | 4 | 4,7 |
| Percepção de negócios | 4 | 4,7 |
| Gerenciar pessoas | 4 | 4,7 |
| Saber argumentar | 4 | 4,7 |
| Liderança | 4 | 4,7 |
| Entender cliente | 3 | 3,5 |
| Solucionar problemas | 3 | 3,5 |
| Estar informado | 3 | 3,5 |
| Multifuncionalidade | 3 | 3,5 |
| Uso tecnologia | 2 | 2,4 |
| TOTAL | 85 | 100,0 |

**Tabela 2 – Estratificação dos elementos necessários as habilidades de um Gestor Financeiro. Fonte: os autores.**

Com relação as habilidades do gestor financeiro, se destaca no topo a habilidade de trabalho em equipe, com a habilidade de decidir rápidamente, bom relacionamento (interno e externo), comunicação clara e criatividade e inovação.

Também foram consideradas as habilidades de empatia (saber se colocar no lugar do cliente), saber atendê-lo, negociação (clientes internos e externos), saber escutar as pessoas, ter percepção (faro) de bons negócios, saber gerenciar as pessoas, saber argumentar e defender seus pontos de vista, ter liderança (de fato, considerando aqui as habilidades de um líder), entender as argumentações emanadas pelos clientes, solucionar problemas, estar bem informado, ser multifuncional (conhecer e

ter habilidades múltiplas) e saber utilizar as tecnologias existentes.

**Figura 3 – Gráfico Radar: Atitudes – Gestor Financeiro.**

| ATITUDES | Freq. | % |
|---|---|---|
| Iniciativa | 11 | 16,9 |
| Produtividade | 8 | 12,3 |
| Conduta Ética | 8 | 12,3 |
| Educação e Cortesia | 5 | 7,7 |
| Flexibilidade | 5 | 7,7 |
| Colaboração com outros | 5 | 7,7 |
| Alegria e interêsse | 4 | 6,2 |
| Respeito com cliente | 4 | 6,2 |
| Interêsse em aprender | 4 | 6,2 |
| Autonfiança | 4 | 6,2 |
| Visão Estratégica | 4 | 6,2 |
| Humildade | 2 | 3,1 |
| Ações comunitárias | 1 | 1,5 |
| TOTAL | 65 | 100,0 |

**Tabela 3: Estratificação dos elementos de habilidades necessárias a um Gestor Financeiro. Fonte: os autores.**

No que tange as atitudes de um gestor financeiro, a iniciativa, a produtividade e uma conduta ética se sobressaíram no posicionamento dos autores como elementos principais para a qualificação de um gestor.

Também importantes estão as atitudes de educação e cortesia, flexibilidade (saber ceder no momento certo e trabalhar sempre com a perspectiva ganha-ganha), ser colaborativo, ter alegria e interesse pelo que faz, ter respeito com os clientes e pessoas, demonstrar sempre interesse em aprender, ter autoconfiança, visão estratégica, humildade e participar de ações comunitárias.

## 6. SÍNTESE CONCLUSIVA

Este trabalho tem como objetivo elencar os elementos que necessitam ser considerados quando da avaliação do risco de gestão, e aplicado diretamente a elementos de investimentos

financeiros. Vários autores foram pesquisados quanto aos elementos que devem ser considerados como necessários a um gestor eficiente.

Conclui-se, em função das informações e dados levantados, que as dimensões determinantes são o conhecimento, as habilidades e atitudes que devem ser levadas a bom termo para que os gestores possam desempenhar de forma adequada suas funções para com seus clientes.

Na dimensão de conhecimento foram elencados os seguintes elementos importantes: Preferências dos clientes, Produtos e serviços, Informática – TI, Conjuntura do país, Rotinas da tarefa, Fornecedores, Mercado do setor, Tecnologia, Qualidade em serviços, Técnicas de vendas e Recursos humanos.

Na dimensão de Habilidades foram elencados os seguintes elementos importantes: Trabalho em equipe, Decisão rápida, Relacionamento, Comunicação clara, Criatividade e inovação, Empatia com cliente, Atender Cliente, Negociação, Saber escutar, Percepção de negócios, Gerenciar pessoas, Saber argumentar, Liderança, Entender cliente, Solucionar problemas, Estar informado, Multifuncionalidade e Uso tecnologia.

Na dimensão de Atitudes foram elencados os seguintes elementos importantes: Iniciativa, Produtividade, Conduta Ética, Educação e Cortesia, Flexibilidade, Colaboração com outros, Alegria e interesse, Respeito com cliente, Interesse em aprender, Autonfiança, Visão Estratégica, Humildade e Ações comunitárias.

Uma sugestão para estudos futuros seria a criação de um modelo quantitativo de avaliação para estas três dimensões (Conhecimento, Habilidades e Atitudes) dos gestores financeiros a partir de uma base ponderada ou balanced scorecard entre estes, bem como a utilização do modelo a partir de uma equipe de auditoria independente (que poderia certificar o gestor financeiro em um grau de acreditação no mercado) e desta forma ajudar aos investidores a diminuirem seus riscos ao minimizarem a possibilidade de uma má administração do seu recurso aplicado.

## REFERÊNCIAS

1.BRUNI, Adriano Leal. Avaliação de Investimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

2.COELHO, Fabiano. 4º lugar do V Prêmio Contador Geraldo De La Rocque – Abril – 2004. Revista Pensar Contábil – Ano VI – n° 26 – Nov/dez 2004 a Jan de 2005. Fonte: http://www.fabianocoelho.com.br/artigos-contabilidade-gestao/Artigo-Gestao-de-investimentos.pdf, acesso em 08/08/2014.

3.CRUZ, June Alisson Westarb; STADLER, Humberto; MARTINS, Tomás Sparano; DA ROCHA, Daniela Torres. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO TERCEIRO SETOR: Uma abordagem teórica de strategic accounts. REVISTA BRASILEIRA DE ESTRATÉGIA – JUN/2010. Fonte http://www.junecruz.com/aulas_mp3/9e306a1b4e94c0b4992085daa8e63ca0.pdf, acesso em 26/03/2014.

4.BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. UFRGS - Pós Graduação ADM - Tese Doutorado 2001. Fonte: http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1793, acesso em 27/08/2014.

5.FERREIRA, Antônio Geraldo Gomes e CAVALEIRO, Constantino. Avaliação e Desenvolvimento das Competências de um Gestor de projetos. I Congresso Brasileiro de Gerenciamento de Projetos – Florianópolis 29 a 31 de março de 2006. Fonte:

http://www.pmisc.org.br/uploaded/File/Avaliacao%20e%20desenvolvimento%20das%20competencias%20de%20um%20gestor%20de%20projetos.pdf, acesso em 28/08/2014.
6.HARB, Antonio G. e ROSSETO, Carlos R. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS NA BUSCA DA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR SUPERMERCADISTA. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - Tese de Doutorado2 0 0 3 . Fonte:
http://www.fiescnet.com.br/senai/conhecimento/arquivos/anais/DraKira/AsCompetenciasEssenciais-AntonioGeraldo.pdf, acesso em 01/08/2014.
7.GAETANO ET ALL, Gabriel Barros de. As competências do Administrador e a Aderência às Demandas do Mercado de trabalho: uma análise a partir da percepção de egressos de um curso de administração. XI SEMEAD - 28 e 29 de agosto de 2008 2008. Fonte:
http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_indiceautor.asp?letra=g, acesso em 01/09/2014.
8.ANDRÉ, Adriana Maria, CIAMPONE, Maria Helena Trench. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: Percepção do Gestor. Rev Esc Enferm USP 2007; 41(Esp):835-840,2007.Fonte: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41nspe/v41nspea16.pdf, acesso em 02/09/2014.
9.FINI, Maria Inês – Coordenadora. Matrizes de Referência para Avaliação - Documento Básico - SARESP - Ensino Fundamental e Médio. São Paulo (Estado) Secretaria de Educação, 2009. Fonte: http://saresp.fde.sp.gov.br/2010/pdf/Saresp2010_MatrizRefAvaliacao_DocBasico_Completo.pdf, acesso em 05/08/2014.
10.FRANCO, Tatiana. Gestão de Investimentos: A Perspectiva Das Assets Management na Indústria de Serviços Financeiros. IBMEC - Dissertação Mestrado profissionalizante em Administração, Rio de Janeiro, 2007. Fonte: http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_tatianafranco_ago.pdf, acesso em 06/08/2014.
11.GROPELLI, A.A. e NIKBAKHT, Ehsan. Administração Financeira. São Paulo: Saraiva, 2006.
12.Guimarães, Bernardete Luiza Oliveira. A Avaliação na Empresa: Desafios e possibilidade de novas perspectivas. UERJ. Centro de Educação e Humanidades, Curso de Pedagogia, Monografia.2 0 0 4 . Fonte: http://www.educacao.uerj.br/Monografias/2004/Monografia_A_Avaliacao_na_Empresa.pdf, acesso em 04/08/2014.
13.MELO, Eliana Medeiros Pereira. Gestão Integrada em Organizações Complexas - O Caso da Petrobrás. I Seminário Internacional de Gestão em Recursos Humanos no Setor da Saúde - SES/SP. 09/05/2008. Fonte:
http://www.crh.saude.sp.gov.br/resources/crh/simposio/09_maio/manha/dra_eliana_medeiros_9_00h.pdf, acesso em 28/08/2014.
14.OLIVEIRA, Márcia Regina de. Avaliação de gestores baseada na gestão por competencias: o caso de uma empresa de alta tecnologia UNITAU - Programa de Pós Graduação, Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, 2 0 0 7 . F o n t e : http://www.ppga.com.br/mestrado/2007/oliveira-marcia_regina_de.pdf, acesso em 05/08/2014.
15.SOUZA, Alceu e CLEMENTE, Ademir. Decisões Financeiras e Análise de Investimentos. São Paulo: Atlas, 2009.
16.UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas. Metodologia Para Avaliação de Desempenho. Coordenadoria Geral da Universidade, nov/2005. Proposta Desenvolvida pelo Grupo Técnico de Avaliação - Portaria 64/05. Fonte:

http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas_tabuladas_final/1_METODOLOGIA_AVALIACAO_DE_DESEMPENHO.pdf, acesso em 25/07/2014.
17.WERNKE, Rodney. Gestão Financeira: ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
18.ZUGMAN, Fábio e SAVOIA, José Roberto Ferreira. 5 qualidades essenciais de um investidor de sucesso. Faculdade de Economia e Administração da USP (FEA/USP). 2010. Fonte: http://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/fundos/noticias/5-qualidades-essenciais-do-bom-investidor?page=2&slug_name=5-qualidades-essenciais-do-bom-investidor, acesso em 10/09/2014.

# Publish Research Article
# International Level Multidisciplinary Research Journal
# For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper,Summary of Research Project,Theses,Books and Books Review for publication,you will be pleased to know that our journals are

## Associated and Indexed,India

- Directory Of Research Journal Indexing
- International Scientific Journal Consortium Scientific
- OPEN J-GATE

## Associated and Indexed,USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Databse
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-413005,Maharashtra
Contact-9595359435
E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com
Website : www.ror.isrj.org