

PEDRO PAGANIN MAISONNAVE

APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS EM UMA
GESTORA DE FUNDOS DE INVESTIMENTO: IDENTIFICAÇÃO,
DETALHAMENTO E PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE
PROCESSOS CRÍTICOS

São Paulo

2019

PEDRO PAGANIN MAISONNAVE

APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS EM UMA
GESTORA DE FUNDOS DE INVESTIMENTO: IDENTIFICAÇÃO,
DETALHAMENTO E PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE
PROCESSOS CRÍTICOS

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
para obtenção do diploma de Engenheiro de
Produção

Orientador:

Professor Dr. Fernando Tobal Berssaneti

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo-na-publicação

MAISONNAVE, Pedro Paganin

APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS EM UMA
GESTORA DE FUNDOS DE INVESTIMENTO: IDENTIFICAÇÃO,
DETALHAMENTO E PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PROCESSOS
CRÍTICOS / P. P. MAISONNAVE -- São Paulo, 2019.

141 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão por processos 2.Processos críticos 3.Gestão de projetos 4.FIDC
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que caminharam junto a mim e me deram apoio, prestando-me todo o suporte e auxílio para atingir os meus objetivos. Esta página é somente uma lembrança àqueles que tiveram grande influência em minha trajetória.

Primeiramente, agradeço ao professor Fernando Berssaneti, por todo o tempo dedicado a mim, bem como por todos os ensinamentos que recebi. Espero que nos cruzemos outras vezes mais, agora como colegas engenheiros.

Agradeço também a todos os colegas de trabalho, por toda a experiência que me foi proporcionada durante o período de estágio, bem como pela paciência para com meu aprendizado e eventuais erros cometidos.

Aos meus colegas mais próximos da Escola Politécnica, Fernando L., Bruno B., Luca C., Oleg B., Luca F., Tomás L., Octávio B., Marcelo G., Mário B., Pedro F. e Rodrigo G., muito obrigado pelos bons momentos e companheirismo. Sem vocês, este caminho que trilhamos juntos teria sido muito mais árduo. Além do vício em café, levarei comigo a leveza de espírito e o bom humor que adquiri com vocês. Tenho certeza de que as amizades que cultivamos na graduação seguirão para os restos de nossas vidas.

Aos amigos dos tempos de escola e cursinho, Matheus P., Lucas C., André S., Guilherme R., Marcelo B., Joanna M., Luca P., Lucas M., Gabriel S. e Roberto D., agradeço também a amizade e o suporte que me foi dado desde a época do vestibular. Ter ombros amigos por todos esses anos sempre foi um motivo de alegria em minha vida, além de um conforto nos tempos mais difíceis.

Finalmente, aos meus pais, Hiram e Débora, e à minha irmã, Vitória, muito obrigado por todo o suporte que sempre me foi dado. Presentes nas melhores e nas piores horas, devo a vocês tudo aquilo que tenho de melhor em mim. Espero poder retribuir na mesma proporção o carinho e o amor que recebi de vocês até onde a minha memória alcança.

*“Se você não sabe descrever o que está fazendo como um processo,
então você não sabe o que está fazendo”.*
William Edwards Deming (1900 – 1993)

RESUMO

O presente trabalho se propõe a identificar e detalhar os processos críticos da Finance Co, uma gestora de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs) em estágio inicial, e sugerir uma proposta de implementação para estes. A identificação de tais processos foi feita através do uso de ferramentas consolidadas da qualidade, as quais selecionaram aqueles processos que não só apresentavam importância estratégica como também atendiam à regulamentação imposta aos agentes do mercado de capitais. Uma vez selecionados os processos críticos, foram aplicados os conceitos de gerenciamento por processos, atribuindo a cada um deles um responsável, subprocessos e mapas-fluxogramas, bem como foram definidos fornecedores, entradas, saídas e clientes. Por fim, uma vez detalhado cada um dos processos críticos, propôs-se um plano de implementação como maneira de viabilizar para a Finance Co a adoção destes, seguindo a metodologia de gestão de projetos.

Palavras-chave: processos críticos, gestão por processos, gestão de projetos, FIDC.

ABSTRACT

The current document presents a process management approach for Finance Co, a two-year-old receivable's fund (FIDC, as the stated by the Brazilian acronym) manager, in order to identify and detail its critical processes, and also propose an alternative to its implementation. Firstly, the identification of the critical processes was based on quality tools, which selected among all the processes those that not only presented a strategic approach to the company but also the ones that suited regulation demands made by the Brazilian Securities and Exchange Commission (CVM). Once selected, the critical processes were then detailed according to the process management approach, receiving each one its own responsible, defining its respective subprocesses and flowcharts, as well as determining its suppliers, inputs, outputs and clients. Finally, once each critical process was detailed, the current document proposes an implementation plan, as a way for Finance Co to enable their adoption, based on the project management methodology.

Keywords: critical processes, process management approach, project management, receivable's fund.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – elementos de um processo.....	35
Figura 2 – exemplo de diagrama de Gantt.....	43
Figura 3 – exemplo de fluxograma BPMN.	45
Figura 4 – exemplo da notação de cadeia de valor.....	46
Figura 5 – exemplo da estrutura EAP.....	48
Figura 6 – representação dos subprocessos que compõem <i>aquisição de Direitos Creditórios</i>	71
Figura 7 – diagrama BPMN referente ao subprocesso <i>pré-aprovação do limite de crédito</i>	72
Figura 8 – mapeamento do subprocesso <i>liberação do limite de crédito</i>	74
Figura 9 – mapeamento do subprocesso <i>desembolso da cessão</i>	75
Figura 10 – representação dos subprocessos que compõe o processo de <i>atualização da carteira</i>	78
Figura 11 – mapeamento do subprocesso <i>batimento da carteira</i>	80
Figura 12 – mapa do subprocesso de <i>conciliação do caixa</i>	81
Figura 13 – mapeamento do subprocesso <i>atualização das cotas</i>	83
Figura 14 – subprocessos que compõe o <i>cumprimento de normas da carteira</i>	86
Figura 15 – mapeamento do subprocesso <i>verificação de critérios de elegibilidade</i>	87
Figura 16 – mapeamento do subprocesso <i>monitoramento dos índices de desempenho do fundo</i>	88
Figura 17 – EAP para a implementação do <i>sistema de fluxo de trabalho</i>	94
Figura 18 – diagrama de Gantt para a implementação do <i>sistema de fluxo de trabalho</i>	97
Figura 19 – EAP para a implementação do <i>sistema de acompanhamento de carteira</i>	101
Figura 20 – diagrama de Gantt para implementação do <i>sistema de acompanhamento de carteira</i>	103
Figura 21 – cronograma de implementação do <i>sistema de acompanhamento de carteira</i> disponibilizado pelo fornecedor.	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – relação das diferentes contrapartes participantes de FIDCs e suas respectivas funções.....	32
Tabela 2– relação das exigências referentes a processos presentes nas Instruções Normativas da CVM.	33
Tabela 3 – critérios de elegibilidade a serem adotados pela Finance Co.	33
Tabela 4 – relação dos índices de desempenho a serem aplicados pela Finance Co.....	34
Tabela 5 – exemplo de matriz <i>objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso</i>	39
Tabela 6 – atribuição de notas às relações entre processos e fatores críticos de sucesso.....	40
Tabela 7 – exemplo de matriz <i>fatores críticos de sucesso x processos</i>	40
Tabela 8 – notas atribuídas para o <i>impacto sobre o negócio</i> (IN) segundo o <i>valor total</i> do processo.	41
Tabela 9 – exemplo de matriz GUT.	42
Tabela 10 – exemplo de matriz FEPSC.....	43
Tabela 11 – atribuição de notas às relações entre processos e FCSs.....	51
Tabela 12– notas atribuídas para a gravidade segundo o valor total do processo.	51
Tabela 13 – notas do fator <i>urgência</i> atribuídas aos diferentes processos.....	52
Tabela 14 – notas atribuídas ao fator <i>tendência</i> para cada processo.	53
Tabela 15 – relação dos processos de negócio da Finance Co.	56
Tabela 16 – relação dos processos de suporte da Finance Co.	57
Tabela 17 – lista dos OEs relativos à Finance Co.	58
Tabela 18 – FCSs da Finance Co e suas respectivas designações.....	60
Tabela 19 – matriz objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso aplicada à Finance Co.	63
Tabela 20 – matriz <i>processos x fatores críticos de sucesso</i> para a Finance Co.	64
Tabela 21 – mapeamento das exigências legais com relação aos processos propostos.	65
Tabela 22 – relação das notas atribuídas ao fator urgência para cada processo.....	65
Tabela 23 – notas atribuídas ao fator tendência para cada um dos processos.	66
Tabela 24 – matriz GUT referente aos processos propostos para implementação da Finance Co.	67

Tabela 25 – restrições e/ou imposições legais referentes ao processo <i>aquisição de direitos creditórios</i>	69
Tabela 26 – lista de subprocessos que compõem o processo de <i>aquisição de Direitos Creditórios</i>	71
Tabela 27 – indicadores concebidos para implementação no processo aquisição de direitos creditórios.	75
Tabela 28 – condição legal única aplicada ao processo de atualização da carteira.....	77
Tabela 29 – descrição dos subprocessos que compõe o processo de <i>atualização da carteira</i> . 78	
Tabela 30 – indicadores propostos para o processo de <i>atualização da carteira</i>	83
Tabela 31 – subprocessos que compõe o processo de <i>cumprimento de normas da carteira</i> . ..	86
Tabela 32 – indicadores propostos para o processo de cumprimento de ordens da carteira. ...	88
Tabela 33 – termo de abertura do projeto desenvolvido para a implementação do <i>sistema de fluxo de trabalho</i>	91
Tabela 34 – lista de requisitos de nível alto das diferentes contrapartes envolvidas no projeto.	92
Tabela 35 – escopo do projeto de implementação do sistema de fluxo de trabalho.....	92
Tabela 36 – lista de atividades e suas respectivas precedências para a implementação do sistema de fluxo de trabalho.	94
Tabela 37 – duração das atividades relativas à implementação do <i>sistema de fluxo de trabalho</i>	96
Tabela 38 – estimativa de preço para implantação do sistema de fluxo de trabalho.....	97
Tabela 39 – termo de abertura do projeto de implementação do sistema de acompanhamento de carteira.	99
Tabela 40 – lista de requisitos de nível alto da implementação do sistema de acompanhamento de carteira.	100
Tabela 41 – escopo do projeto de implementação do sistema de acompanhamento de carteira.	100
Tabela 42 – atividades e suas precedências para a implementação do sistema de acompanhamento de carteira.	102
Tabela 43 – definição da duração das atividades para a implementação do sistema de acompanhamento de carteira.	102

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN	Acrônimo do inglês <i>Business Process Model Notation</i> .
CE	Critério de Elegibilidade.
CEs	Critérios de Elegibilidade.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários.
EAP	Estrutura Analítica do Projeto.
FCS	Fator Crítico de Sucesso.
FCSs	Fatores Críticos de Sucesso.
FIC-FIDC	Fundo de Investimento em Cotas de Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios.
FIDC	Fundo de Investimentos em Direitos Creditórios.
FIDCs	Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios.
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência.
ICVM	Instrução CVM.
OC-CVM	Ofício Circular CVM.
OE	Objetivo Estratégicos.
OEs	Objetivos Estratégicos.
TF	Trabalho de Formatura.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	27
1.1. Escolha do tema	27
1.2. Contextualização	27
1.2.1. A empresa estudada	27
1.2.2. Problemática	28
1.2.3. Objetivo	28
1.2.4. Justificativa.....	29
1.3. Estrutura do trabalho.....	29
2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	31
2.1. Legislação relativa ao mercado de valores mobiliários	31
2.1.1. Aspectos básicos da regulamentação de FIDCs.....	31
2.1.2. Principais imposições encontradas nas normativas	32
2.1.3. Regulamento Finance Co.....	33
2.2. Processos organizacionais	35
2.3. Gerenciamento por processos	36
2.4. Objetivos estratégicos	36
2.5. Fatores críticos de sucesso.....	37
2.6. Ferramentas da qualidade	38
2.6.1. Técnicas de priorização de processos	38
2.6.2. Matriz GUT	41
2.6.3. Matriz FEPSC.....	42
2.6.4. Diagrama de Gantt.....	43
2.7. Indicadores	44
2.8. Desenho de processos.....	44
2.8.1. Linguagem BPMN.....	44
2.8.2. Cadeia de valor	45
2.9. Implementação de projetos	46
2.9.1. Atribuição da responsabilidade.....	46
2.9.2. Definição do escopo	47
2.9.3. Criação da EAP	48
2.9.4. Definição das atividades e suas precedências	48
3. METODOLOGIA	50
3.1. Síntese da metodologia aplicada	50
3.2. Identificação dos processos críticos	50
3.2.1. Levantamento dos processos da Finance Co	50

3.2.2.	Fator <i>gravidade</i>	50
3.2.3.	Fator Urgência.....	52
3.2.4.	Fator Tendência.....	53
3.2.5.	Aplicação da matriz GUT e seleção dos processos.....	53
3.3.	Detalhamento dos processos estudados.....	53
3.3.1.	Enquadramento do processo e atribuição de responsáveis	54
3.3.2.	Levantamento de restrições e imposições legais	54
3.3.3.	Definição do fluxo do subprocesso e dos indicadores de desempenho.....	54
3.4.	Proposição de um plano de implementação do processo.....	55
4.	TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	56
4.1.	Identificação dos processos críticos.....	56
4.1.1.	Processos estudados.....	56
4.1.2.	Definição do fator <i>Gravidade</i>	57
4.1.3.	Definição do fator <i>urgência</i>	64
4.1.4.	Definição do fator <i>tendência</i>	66
4.1.5.	Identificação dos processos críticos.....	67
4.2.	Estudo dos processos críticos definidos.....	68
4.2.1.	Processo: aquisição de direitos creditórios	68
4.2.2.	Atualização da carteira	76
4.2.3.	Cumprimento de normas da carteira.....	85
4.3.	Proposta de implementação dos sistemas	89
4.3.1.	Sistema de fluxo de trabalho.....	90
4.3.2.	Sistema de acompanhamento de carteira	99
5.	CONCLUSÃO.....	106
5.1.	Análise crítica dos objetivos.....	106
5.1.1.	Identificação dos processos críticos.....	106
5.1.2.	Detalhamento dos processos críticos	107
5.1.3.	Plano de implementação	107
5.2.	Contribuição do trabalho para a empresa.....	108
5.3.	Limitações do trabalho.....	108
5.4.	Continuidade do trabalho	109
REFERÊNCIAS		110
APÊNDICES		112
Apêndice A – Matriz FEPSC referente ao processo <i>Aquisição de Direitos Creditórios</i>		112
Apêndice B – matriz FEPSC do subprocesso <i>Liberação do limite de crédito</i>		116
Apêndice C – matriz FEPSC referente ao subprocesso <i>Desembolso da cessão</i>		121
Apêndice D – matriz FEPSC referente ao subprocesso <i>Batimento da carteira</i>		124

Apêndice E – matriz FEPSC referente ao subprocesso <i>Conciliação do caixa</i>	129
Apêndice F – matriz FEPSC referente ao subprocesso <i>Conferência do cálculo das cotas</i>	133
Apêndice G – matriz FEPSC referente ao subprocesso <i>Verificação dos Critérios de Elegibilidade</i>	136
Apêndice H – matriz FEPSC referente ao subprocesso <i>Monitoramento dos Índices de desempenho do Fundo</i>	139

1. INTRODUÇÃO

1.1. Escolha do tema

Durante a elaboração do presente Trabalho de Formatura (TF), o autor estagiava em uma gestora de fundos de investimento recém-formada. Para fins de confidencialidade, optou-se por omitir o nome da empresa e adotar o nome fantasia de Finance Co.

O tema escolhido está baseado justamente nas principais atividades desenvolvidas durante o período de estágio na Finance Co, feitas de maneira conjunta com os principais executivos da companhia. Assim, o presente TF consiste em um desenvolvimento mais aprofundado acerca das atividades desenvolvidas durante o estágio, com detalhamento das referências colhidas e das metodologias utilizadas.

1.2. Contextualização

A seguir, é exposta uma sucinta apresentação da Finance Co e de suas atividades, bem como do problema abordado no presente TF.

1.2.1. A empresa estudada

A Finance Co é uma gestora de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDC). Fundada há menos de dois anos, a empresa possui como objetivo principal financiar o agronegócio brasileiro, mais especificamente a cadeia produtiva das indústrias químicas produtoras de insumos para o agronegócio, como fertilizantes, defensivos químicos e sementes. Por uma característica do mercado, tais indústrias tradicionalmente financiam os seus clientes a partir de vendas a prazo. Isso acaba por onerar demasiadamente o balanço patrimonial de tais indústrias químicas (mais especificamente a linha *contas a receber*), uma vez que o pagamento por parte dos clientes costuma ocorrer após a colheita da safra, cuja duração pode ultrapassar seis meses.

A Finance Co oferece, através de emissões de FIDCs, a compra a valor presente dos direitos creditórios de tais indústrias químicas, gerando liquidez imediatamente. Além disso, essa solução financeira também permite às indústrias aliviar os seus balanços, transferir riscos ligados à concessão de crédito, e melhorar as suas classificações de risco (*rating*) quando necessário.

Atualmente, a gestora está em curso de lançamento de seu primeiro FIDC junto a uma grande indústria produtora de insumos químicos para o agronegócio brasileiro. A liquidação de

tal FIDC está prevista para a primeira quinzena de março de 2020, e a Finance Co deverá estar completamente apta para realizar a gestão de tal fundo de investimento.

1.2.2. Problemática

Durante os seus quase dois anos de existência, os principais executivos da Finance Co mantiveram o seu foco na elaboração de convênios junto às grandes indústrias químicas, com o intuito de viabilizar relações comerciais junto a estas empresas. Afinal, essa etapa era fundamental para o estabelecimento da gestora como uma fornecedora de soluções financeiras. No entanto, somente quando os programas estavam próximos do início de sua operação é que foi dada alguma atenção à concepção e à implementação de processos internos necessários ao funcionamento da empresa.

A inexistência de processos internos bem-definidos se apresenta como um problema para a Finance Co por duas naturezas distintas. Em primeiro lugar, essa ausência dificulta a sua operação como gestora, uma vez que não estabelece as rotinas necessárias e nem as entradas e saídas padronizadas do seu dia-a-dia. Nesse sentido, tal indefinição poderia trazer significativos problemas à empresa caso fosse iniciada a gestão de FIDCs, trazendo o risco de incorrer em inconsistências e erros frequentes. Tais erros poderiam trazer prejuízos ao FIDC quando em operação, e teriam de ser ressarcidos integralmente pela gestora.

Em segundo lugar, a entidade que regula o mercado de capitais, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), possui diversas normas que determinam e definem procedimentos a relativos à gestão de fundos de investimento das mais diversas naturezas, inclusive FIDCs. Aspectos como emissão de documentos internos, diligências internas e outros são exigidos pelo regulador em trechos das normativas, constituindo-se como condições fundamentais para a operação no mercado de capitais. Não atender a essas exigências legais estabelecidas pela CVM implica na impossibilidade de a Finance Co exercer a sua função de gestora.

1.2.3. Objetivo

Tendo em vista a necessidade da gestora de estabelecer os seus procedimentos internos, o presente trabalho propõe, a partir da implementação do gerenciamento por processos, os seguintes passos:

- A identificação dos processos mais relevantes para o atual contexto da Finance Co, os chamados processos críticos;
- A definição e o detalhamento dos processos críticos; e
- Um plano de implementação para a viabilização dos processos críticos.

O objetivo do trabalho é, portanto, oferecer um plano para viabilizar os processos que sejam mais relevantes para a empresa, tanto do ponto de vista operacional quanto da perspectiva de respeito à legislação, até a data de liquidação do primeiro FIDC da Finance Co, na primeira quinzena de março de 2020.

1.2.4. Justificativa

O presente trabalho é de extrema importância para que a Finance Co possa viabilizar a gestão de FIDCs tal como desejado pela empresa. Conforme tratado a seguir no presente trabalho, os sócios da gestora possuem o objetivo estratégico de gerir R\$ 5 bilhões até o final de 2020. Para tanto, é imprescindível que a Finance Co possua processos internos que estejam alinhados com a estratégia da empresa, que atendam à legislação vigente e que sejam controláveis e mensuráveis. A não-implementação de tais processos pode simplesmente inviabilizar esse objetivo estratégico e, assim, todo o projeto que envolve a criação da Finance Co.

Além disso, apesar do presente estudo ser direcionado para a implementação de um FIDC em particular (a ser implementado na primeira quinzena de março de 2020), pode-se dizer que os processos aqui desenvolvidos podem ser adaptados ou mesmo reutilizados em outros programas.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco tópicos distintos, a saber: introdução, pesquisa bibliográfica, metodologia, pesquisa de campo e resultados, e conclusão.

O primeiro tópico, a introdução, trata da contextualização da empresa, do problema abordado e do objetivo do trabalho.

O segundo tópico, a pesquisa bibliográfica, trata da revisão das principais ferramentas utilizadas para a resolução do problema tratado na introdução, bem como uma revisão das normativas da CVM relativa aos processos internos abordados no problema.

O terceiro tópico, a metodologia, expõe a sequência de etapas utilizadas para a abordagem do problema, tendo em vista as ferramentas, legislação e conceitos introduzidos na pesquisa bibliográfica.

O quarto tópico, o trabalho de campo e resultados, explora a abordagem do problema da Finance Co a partir da aplicação da metodologia exposta, apresentando ao final os resultados encontrados até o momento da elaboração do presente trabalho.

O quinto e último tópico, a conclusão, tece considerações finais a respeito do trabalho desenvolvido, dos objetivos atingidos e das dificuldades encontradas, e sugere pontos de atuação para a continuidade de desenvolvimento do trabalho.

2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

A presente seção trata do embasamento teórico necessário ao desenvolvimento do TF, conforme encontrado na literatura. São apresentados aqui os principais conceitos utilizados, bem como expostas as suas fontes.

2.1. Legislação relativa ao mercado de valores mobiliários

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é a autarquia vinculada ao Ministério da Economia, que tem “o objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil” (BRASIL, 1976). Criada a partir da lei nº 6385 (BRASIL, 1976), estabelece junto a seus entes o conceito da autorregulação, em que se evita uma concentração excessiva pelo regulador, mas sem descentralização de normatização e fiscalização. Os instrumentos por meio dos quais a CVM edita normas a serem seguidas pelo mercado são as Instruções Normativas, também conhecidas como Instruções CVM (ICVM). Além disso, existem também os Ofícios Circulares (OC-CVM), que são emitidos pelas áreas técnicas da CVM, com o fim de orientar os regulados sobre os normativos aos quais se sujeitam.

2.1.1. Aspectos básicos da regulamentação de FIDCs

Dentre uma das competências do vasto campo do mercado de capitais brasileiro, encontra-se a regulação que trata de Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDCs): a ICVM nº 356 é a instrução que “regulamenta a constituição e o funcionamento de FIDCs e FIC-FIDCs¹” (BRASIL, 2001). Além de definir os conceitos básicos de direitos creditórios, ela define também todas as entidades que fazem parte do universo dos FIDCs, tais como: cessão de direitos creditórios, FIDC, FIC-FIDC, cotas de classe sênior, cotas de classe subordinada, dentre outras.

De acordo com a norma, direitos creditórios são “os direitos e títulos representativos de crédito, originários de operações realizadas nos segmentos financeiro, comercial, industrial, imobiliário, de hipotecas, de arrendamento mercantil e de prestação de serviços” (BRASIL, 2001); ou seja, são títulos de crédito provenientes dos mais diversos setores da economia e cedidos na forma de algum contrato específico. A cessão de direitos creditórios, por sua vez, é a maneira mais comum para o FIDC de adquirir tais títulos, que consiste na compra destes utilizando-se uma taxa de desconto acordada.

¹ FIC-FIDC: acrônimo para *Fundo de Investimento em Cotas de Fundos de Investimento de Direitos Creditórios*.

Igualmente importante é a definição das contrapartes presentes durante a operação dos FIDCs. De acordo com a ICVM nº 356 (BRASIL, 2001), os FIDCs devem ter as suas atividades divididas entre diferentes atores: o gestor, o administrador, o custodiante, o agente de formalização e o agente de cobrança. Embora na primeira edição da norma todos os entes tivessem funções e responsabilidades específicas dentro da operação do fundo, isso não impediu que ocorressem fraudes que marcassem negativamente o mercado de FIDCs no país, ocasionando prejuízos aos investidores.

Em resposta, o regulador editou a ICVM nº 531 (BRASIL, 2013), que aprofunda as responsabilidades de cada um dos participantes do fundo. De maneira mais resumida, as contrapartes que fazem parte da operação de um FIDC e as suas respectivas funções são dados pela Tabela 1.

Tabela 1 – relação das diferentes contrapartes participantes de FIDCs e suas respectivas funções.

Contraparte	Função da contraparte
Agente gestor	Escolha, seleção e monitoramento dos títulos de crédito, e acompanhamento da valorização das cotas (tanto de classe sênior quanto de classe subordinada).
Agente administrador	Responsável pelo funcionamento e pela manutenção do FIDCs, pela comunicação, elaboração e divulgação de informações periódicas, pelo pagamento de despesas do fundo, dentre outros.
Agente de custódia	Desembolsos por parte do fundo; pelo cumprimento dos critérios de elegibilidade; pela custódia e armazenagem da documentação referente aos direitos creditórios e demais ativos integrantes do fundo; validação de que os títulos adquiridos respeitam os critérios de elegibilidade; e realizar a liquidação física e financeira dos direitos creditórios
Agente de formalização	Formalização jurídica dos lastros
Agente de cobrança	Cobrança do pagamento dos títulos junto aos respectivos emissores da dívida creditícia

Fonte: adaptado de BRASIL (2001).

2.1.2. Principais imposições encontradas nas normativas

A seguir, são expostos os principais requisitos legais que se relacionam com a implementação de processos em gestoras de FIDCs, segundo a normativa ICVM nº 356

(BRASIL, 2001), bem como o OC-CVM nº 6 (BRASIL, 2014). Tais requisitos estão contidos na Tabela 2.

Tabela 2 – relação das exigências referentes a processos presentes nas Instruções Normativas da CVM.

Exigência legal	Referência
Realização de Comitê de Crédito.	BRASIL (2014, p. 6).
Documentação de Comitê de Crédito.	BRASIL (2014, p. 5).
Agente custodiante responsável por liquidar as operações.	BRASIL (2001, p. 30).
Agente custodiante responsável por fazer a custódia e guarda da documentação.	BRASIL (2001, p. 30).
Obrigatoriedade de cálculo das cotas de FIDC	BRASIL (2001, p. 12).
Agente custodiante responsável por liquidar as operações.	BRASIL (2001, p. 30).

Fonte: elaborado pelo autor.

2.1.3. Regulamento Finance Co

Cabe ressaltar, também, que a Finance Co deve respeitar a regras internas de funcionamento, seja através de regulamentos internos ou de regulamentos de FIDCs elaborados. No caso, como nenhum fundo foi composto formalmente pela gestora, tais documentos ainda não são públicos e nem podem ser referenciados. No entanto, existem alguns parâmetros que deverão ser respeitados pela empresa durante a gestão de seus fundos, a saber: critérios de elegibilidade e indicadores de desempenho.

Os critérios de elegibilidade, primeiramente, são critérios de aceitação aos quais os direitos creditórios devem ser submetidos. De acordo com a regulamentação dos FIDCs a serem geridos pela Finance Co, só poderão ser adquiridos os direitos creditórios que respeitarem os critérios de elegibilidade dispostos. Embora ainda não haja nenhuma documentação formal a respeito dos critérios de elegibilidade a serem adotados nos FIDCs da Finance Co, foram listados na Tabela 3 alguns daqueles que a direção executiva da gestora certamente incluirá.

Tabela 3 – critérios de elegibilidade a serem adotados pela Finance Co.

Critério de elegibilidade	Descrição
Concentração máxima por grupo econômico	Define a concentração máxima que um direito creditório pode possuir dentro do FIDC (impede a concentração do risco em poucos clientes).

Critério de elegibilidade	Descrição
Concentração máxima por cultura	Define a concentração máxima por cultura, de modo a mitigar os riscos de safra.
Concentração máxima por Unidade Federativa	Define a concentração máxima por Unidade Federativa brasileira.
Duração mínima do direito creditório	Define o período mínimo de validade que os direitos creditórios devem ter.
Concentrações máxima por natureza do devedor	Define quais são os limites máximos de devedores de natureza específica (como cooperativas, revendas, etc.), quando necessário.

Fonte: elaborado pelo autor.

Por sua vez, os índices de desempenho são os gatilhos que interrompem a operação do fundo caso não estejam sendo cumpridos. O gestor (em conjunto com o Agente administrador) devem tomar medidas detalhadas, que podem chegar até mesmo à interrupção do FIDC. Esses índices de monitoramento são cruciais durante a operação do FIDC, podendo variar conforme o regulamento do fundo. Ainda assim, os índices de monitoramento referem-se sempre ao desempenho do fundo, sendo os mais relevantes retratados na Tabela 4.

Tabela 4 – relação dos índices de desempenho a serem aplicados pela Finance Co.

Índice de desempenho do fundo	Descrição
Índice de adimplemento	Índice que mede proporcionalmente o montante pago de maneira adimplente (até 30 dias em atraso).
Índice de inadimplemento (30 a 90 dias)	Índice que mede proporcionalmente o montante em inadimplência entre 30 e 90 dias.
Índice de inadimplemento (90 a 180 dias)	Índice que mede proporcionalmente o montante total em inadimplência entre 90 e 180 dias.
Índice de inadimplemento (maior que 180 dias)	Índice que mede proporcionalmente o montante total com inadimplência maior do que 180 dias.

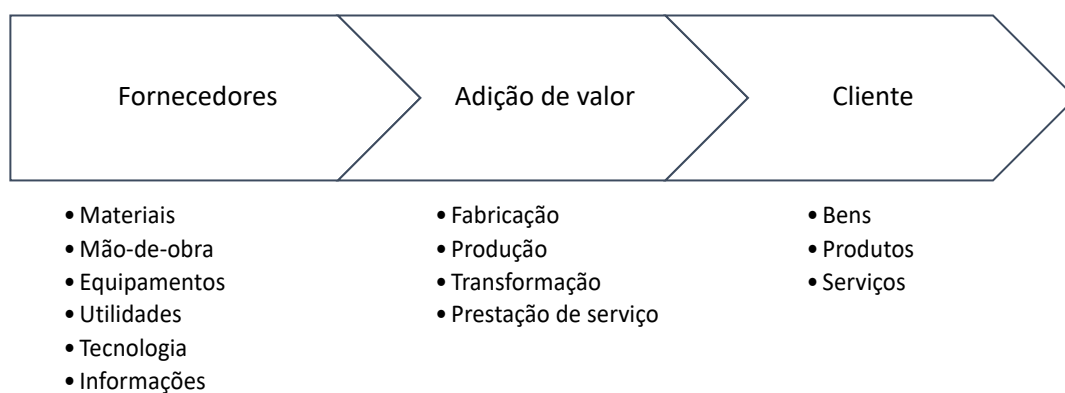
Índice de desempenho do fundo	Descrição
Índice de renegociação	Índice que mede a quantidade de pagamentos em renegociação.
Índice de aplicação do capital em direitos creditórios	Índice que mede a aplicação do capital do fundo em direitos creditórios.

Fonte: elaborado pelo autor

2.2. Processos organizacionais

Uma definição para processos é de “um conjunto de atividades racionalmente relacionadas que aplicadas às entradas (*Entradas*) do processo, adicionam valor a essas entradas e geram uma saída (*Saída*) que atenderá a um cliente, seja ele interno ou externo” (BERSSANETI, 2013). Nesse sentido, o processo é interpretado como um conjunto de três elementos: o *fornecedor*, a *adição de valor* e o *cliente*. A Figura 1 ilustra o conceito: o fornecedor introduz as entradas (ou *Entradas*) dentro do processo; esses, por sua vez, serão trabalhados de alguma maneira – seja através de produção, fabricação, transformação ou mesmo com a prestação de serviços – de modo que haja uma saída clara, um *Saída*; por fim, o beneficiário deste *Saída* é o cliente, que o consumirá. É importante ressaltar que, neste método, o cliente pode ser tanto o consumidor final bem como outros clientes internos dentro da companhia.

Figura 1 – elementos de um processo.



Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

Mesmo que os processos sigam sempre uma mesma forma, com atividades, entradas, saídas e indicadores, estes ainda se distinguem quanto à sua natureza. A classificação de processos, por sua vez, é abordada segundo diferentes visões. Uma delas é a adotada por Berssaneti (2013). Sendo uma notação mais comumente utilizada no Brasil, ela distingue os processos nas empresas em duas categorias distintas: processos de negócio e processos de suporte. Cada uma delas é dada a seguir:

- Processo de negócio: são os processos que efetivamente agregam valor à empresa, gerando valor para os clientes externos; e
- Processos de suporte: são os processos cujo objetivo final é dar apoio a processos de negócio, gerando valor para clientes internos.

2.3. Gerenciamento por processos

O gerenciamento por processos pode ser descrito como um “enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais (...) objetivando a entrega de valor para o cliente” (ALVARENGA NETTO, 2006). Em outras palavras, visa dar o enfoque da melhoria aos processos.

Berssaneti (2013) sugere que o gerenciamento por processos é “uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que mais impactam o resultado da organização, com relação à satisfação dos clientes e dos acionistas”. Ou seja, também implica a melhoria dos níveis de satisfação podem se dar através do enfoque mais concentrado nos processos que compõe a empresa. Uma justificativa para esse enfoque nos processos é devido à estrutura organizacional das empresas em geral: muitas vezes, os processos atravessam as diferentes áreas das empresas, acarretando confusão quanto a responsabilidade dos resultados (e, logo, sobre os méritos e deméritos da performance do mesmo).

No contexto da estrutura organizacional do gerenciamento por processos, a atribuição de responsabilidade é um ponto extremamente relevante. Rotondaro (2012) cita como parte fundamental para a implementação da metodologia. Por sua vez, outro ponto importante é a definição da equipe de gerenciamento por processos de 1º nível, que em geral é formada pelo comitê de direção da organização como também pelos responsáveis dos processos-chave.

2.4. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos de uma empresa representam os resultados desejados para o negócio, baseados na análise da missão da empresa, em seu plano estratégico e em seu cenário de mercado (ROTONDARO, 2012). Os objetivos estratégicos, além disso, são capazes de

oferecer vantagens competitivas para a empresa mediante a criação de valor a acionistas, proprietários e clientes.

Segundo Berssaneti (2013), os objetivos estratégicos são um desdobramento da visão da empresa, e não devem ser definidos ou listados ao acaso. Primeiramente, eles devem ser sempre mensuráveis, definindo quando possível os limites mínimo e máximo para cada um deles. Por sua vez, embora não exista um número mínimo ou máximo de objetivos estratégicos para uma empresa, em geral a adoção de cinco a dez objetivos estratégicos costuma ser suficiente para cobrir de maneira aceitável os aspectos mais importantes da visão da empresa.

Berssaneti (2013) propõe, dentre outros aspectos, que os objetivos estratégicos possuam as seguintes características:

- Alcançável: os objetivos estratégicos devem ser sempre passíveis de serem atingidos;
- Mensurável: os objetivos estratégicos devem ser sempre passíveis de medição;
- Compreensibilidade: os objetivos estratégicos e as suas respectivas métricas devem ser facilmente entendidas por todos os envolvidos; e
- Significativo para todos os níveis da organização: um objetivo estratégico deve abranger todos os níveis da organização (ou seja, para os níveis estratégico, operacional e tático).

Segundo Rotondaro (2012), constituem-se como exemplos de objetivos estratégicos de empresas:

- Aumentar a parcela de mercado;
- Aumentar o retorno sobre os investimentos;
- Aumentar o valor unitário das ações;
- Reduzir os custos industriais;
- Reduzir os custos de compra; e
- Melhorar a capacitação dos recursos humanos.

2.5. Fatores críticos de sucesso

Dentre muitas outras definições, pode-se tratar os fatores críticos de sucesso como sendo “um número limitado de áreas nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão desempenho competitivo bem-sucedido para a organização” (ROCKART, 1979). Assim, são um conjunto de condições necessárias para que uma empresa inserida em um contexto específico possa atingir os seus objetivos.

Em geral, setores específicos possuem fatores críticos de sucesso que prevalecem com maior intensidade. Nesse sentido, diversos estudos foram conduzidos com a finalidade de

determinar quais são os fatores críticos de sucesso que determinam setores em específico. Vários são os autores que, através de extensa pesquisa bibliográfica sobre setores em específico, acabam por encontrar quais são os fatores mais mencionados como críticos de sucesso nesses.

2.6. Ferramentas da qualidade

2.6.1. Técnicas de priorização de processos

A priorização de processos é uma técnica extremamente relevante dentro do contexto de gerenciamento por processos. A partir desta técnica, pode-se selecionar quais são os processos críticos, ou seja, os processos que possuem maior impacto sobre o negócio e cuja qualidade de desempenho não atende suficientemente bem às demandas impostas.

Berssaneti (2013) propõe a priorização dos processos com base em quatro etapas distintas, tratadas nos tópicos seguintes: definição dos objetivos estratégicos de referência, identificação dos fatores críticos de sucesso e identificação dos processos-chave. Há ainda uma quarta etapa proposta, mas que, dadas as condições do problema estudado, não será abordada: é a localização dos processos-críticos.

2.6.1.1. Objetivos estratégicos de referência

Conforme expresso no tópico 2.4. *Objetivos estratégicos*, os objetivos estratégicos de uma empresa são uma expressão da visão da empresa, e reflete de maneira palpável, mensurável, atingível e compreensível os resultados esperados a médio e longo prazo. Embora muitas organizações não possuam missão, visão e valores bem detalhados, quase sempre estas mesmas organizações possuem (ou têm condições de definir) objetivos estratégicos de maneira assertiva.

Nesse sentido, o primeiro passo para a localização dos processos críticos em uma organização é a listagem dos objetivos estratégicos mais relevantes junto à equipe de gerenciamento por processos de 1º nível.

2.6.1.2. Identificação dos fatores críticos de sucesso

Seguindo a metodologia proposta por Berssaneti (2013), a partir da definição dos objetivos estratégicos, deve-se encontrar os fatores críticos de sucesso mais adequados à organização e à sua operação. Uma maneira para encontrar os fatores que mais se adequam à operação da empresa é novamente a partir da colaboração junto à equipe de gerenciamento por processos de 1º nível, aliada a uma pesquisa bibliográfica de possíveis fatores críticos de sucesso já mencionados na literatura.

Após a definição dos fatores críticos de sucesso, Berssaneti (2013) propõe a atribuição de pesos para esses segundo o seu relacionamento com os objetivos estratégicos listados. Isso

é feito através da matriz *objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso*, na qual é feita uma marcação para cada fator crítico de sucesso caso exista um relacionamento junto a um objetivo estratégico. De maneira sintetizada, quanto mais objetivos estratégicos estiverem relacionados a um fator crítico de sucesso, maior será o peso dado a esse. A Equação 1 indica a forma de se chegar ao peso de um FCS qualquer. A Tabela 5, por sua vez, exemplifica a matriz *objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso*.

Equação 1 – fórmula que indica o peso relativo a cada fator crítico de sucesso.

$$Peso\ FCS_i = \sum_{j=1}^M \text{Interações entre } FCS_i \text{ e } OE_j$$

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 5 – exemplo de matriz *objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso*.

Objetivo Estratégico (OE)	Fator Crítico de Sucesso (FCS)				
	FCS 1	FCS 2	FCS 3	...	FCS N
OE 1	x	x			
OE 2			x		
OE 3	x	x			x
...					
OE M		x			
Peso FCS	2	3	1	...	1

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

Cabe destacar também que as atribuições de relacionamento (representados na Tabela 5 por marcas do tipo “x”) não podem ser feitas aleatoriamente. Pelo contrário, é sugerida a justificativa de cada uma delas, ainda que através de métodos qualitativos.

2.6.1.3. Identificação dos processos-chave

Em seguida, segundo Berssaneti (2013), tendo em mãos os diferentes pesos atribuídos a cada um dos fatores críticos de sucesso da organização, pode-se então identificar quais são os processos-chave da organização: aqueles que devem receber uma atenção mais relevante da alta gerência. Nesse sentido, deve-se primeiramente selecionar, dentre os diferentes processos de negócio e de suporte da empresa, para depois classificá-los segundo a sua relação com os fatores críticos de sucesso.

De maneira semelhante à matriz exposta na Tabela 5, Berssaneti (2013) propõe a seleção dos processos de negócio chave utilizando-se a matriz *fatores críticos de sucesso x processo*. O conceito aplicado aqui é semelhante: para cada processo listado avalia-se a relação que ele tem com os diferentes fatores críticos de sucesso da organização. A única diferença é que, nesse caso, pode-se distinguir os diferentes níveis de relacionamento entre processos de negócio e os fatores críticos de sucesso, descritos na Tabela 6.

Tabela 6 – atribuição de notas às relações entre processos e fatores críticos de sucesso.

Relacionamento	Descrição do relacionamento
Nota 9	Relacionamento forte, com alto peso entre processo e FCS.
Nota 3	Relacionamento médio, com peso intermediário entre processo e FCS.
Nota 1	Relacionamento fraco, com peso baixo entre processo e FCS.
Nota 0 (vazio)	Sem relacionamento, com peso nulo entre processo e FCS.

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

Tendo em mãos os resultados da matriz *objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso*, resta apenas fazer uma ponderação entre o peso de cada um dos fatores críticos de sucesso e o valor do relacionamento junto a um processo específico. Assim, a soma entre cada uma dessas ponderações resulta em um *valor total* (VT) para cada processo de negócio. Um exemplo da matriz *fatores críticos de sucesso x processos* é dada na Tabela 7, ao passo que a equação que exprime o *impacto sobre o negócio* (IN) para cada processo de negócio é dada na Equação 2.

Tabela 7 – exemplo de matriz *fatores críticos de sucesso x processos*.

		FCS	FCS	FCS	...	FCS	VT	IN
		1	2	3		n		
	Peso FCS	2	3	1	...	1		
Processo	P1	9		3	...	1	22	5
	P2		1		...		3	1
	P3	3	3		...	1	16	4
	P4	1			...		2	1

	Pm			1	...	9	10	3

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

Equação 2 – obtenção do Valor Total (VT) para um Processo (P) qualquer.

$$VT (PN_i) = \sum_n^{j=0} [(Relacionamento PN_i e FCS_j) \times Peso FCS_j]$$

Fonte: elaborado pelo autor.

Tal como foi feito anteriormente, na matriz *fatores críticos de sucesso x processo* recomenda-se justificar os pesos com maior relevância.

Por fim, uma vez obtido o *valor total* para cada um dos processos de negócio, deve-se atribuir um diferente *impacto sobre o negócio* (IN). Os valores do *impacto sobre o negócio* variam de 1 a 5, sendo classificados conforme intervalos de igual tamanho do maior *valor total* obtido. Assim, quanto menor o *valor total* de um processo de negócio, menor será a sua relação com os FCSs escolhidos e, conseqüentemente, menor é a sua relação com os objetivos estratégicos da empresa. Portanto, será atribuída uma nota menor para o impacto sobre o negócio do processo. Por sua vez, quanto maior o *valor total* de um processo de negócio, maior a sua relação com os FCSs e objetivos estratégicos da empresa, sendo atribuído, portanto, um peso maior ao *impacto sobre o negócio* (IN). A atribuição de notas ao *impacto sobre o negócio* é descrita pela Tabela 8 dada abaixo.

Tabela 8 – notas atribuídas para o *impacto sobre o negócio* (IN) segundo o *valor total* do processo.

IN	Descrição
Nota 5	Processo fundamental, com <i>valor total</i> situado no intervalo máximo.
Nota 4	Processo importante, com <i>valor total</i> situado no segundo maior intervalo.
Nota 3	Processo relevante, com <i>valor total</i> situado no intervalo intermediário.
Nota 2	Processo pouco importante, com <i>valor total</i> situado no segundo menor intervalo.
Nota 1	Processo pouco relevante ou nulo, com <i>valor total</i> situado no intervalo mínimo.

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

2.6.2. Matriz GUT

A matriz GUT é uma importante ferramenta utilizada para a priorização de problemas. Criada por Kepner e Tregoe (1981), a ferramenta é um método prático e adaptável a empresas para classificar os diferentes problemas e decidir sobre qual deve-se agir antes. A matriz GUT analisa três fatores distintos simultaneamente, a saber:

- Fator *gravidade*: ligado à estratégia da empresa, avalia a intensidade e a profundidade que os problemas podem causar;
- Fator *urgência*: ligado à necessidade de solução imediata, relaciona-se ao tempo de eclosão dos danos ou resultados indesejados caso o problema não seja resolvido; e
- Fator *tendência*: ligado ao padrão de desenvolvimento que a não-resolução do problema acarretaria à empresa.

A definição do critério de notas para cada um dos fatores é definida durante a própria análise pelo autor, sendo que quanto maior a nota, maior a prioridade na resolução do problema. As notas atribuídas, no entanto, devem sempre se manter entre 1 e 5.

O resultado expresso pela Matriz GUT é dado pelo produtório de cada um dos fatores, e está representado pela Equação 3. De maneira análoga aos fatores, quanto maior o valor total do produtório obtido, maior a prioridade na resolução do problema em questão. Um exemplo da matriz GUT é dado abaixo, na Tabela 9.

Equação 3 – fórmula que expressa a pontuação para cada processo através da Matriz GUT.

$$Total(P_n) = Gravidade_n \times Urgência_n \times Tendência_n$$

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 9 – exemplo de matriz GUT.

Processos (P)	Fatores matriz GUT			Total
	Gravidade	Urgência	Tendência	
P1	4	4	3	48
P2	1	3	3	9
P3	2	3	5	30
P4	2	2	1	4
...
Pn	3	2	5	30

Fonte: elaborado pelo autor.

2.6.3. Matriz FEPSC

A matriz FEPSC tem seu nome oriundo do acrônimo de fornecedores, entradas, processos, saídas e clientes. Tal como sugere a sua denominação, a matriz FEPSC oferece um detalhamento dos fornecedores, das entradas, das saídas e dos clientes para cada processo de um dado fluxograma (ROTONDARO, 2012). Em geral, a matriz FEPSC é elaborada durante a

concepção de fluxogramas, e tem grande utilidade como complemento de tais fluxogramas. A Tabela 10 indica um exemplo de matriz FEPSC.

Tabela 10 – exemplo de matriz FEPSC.

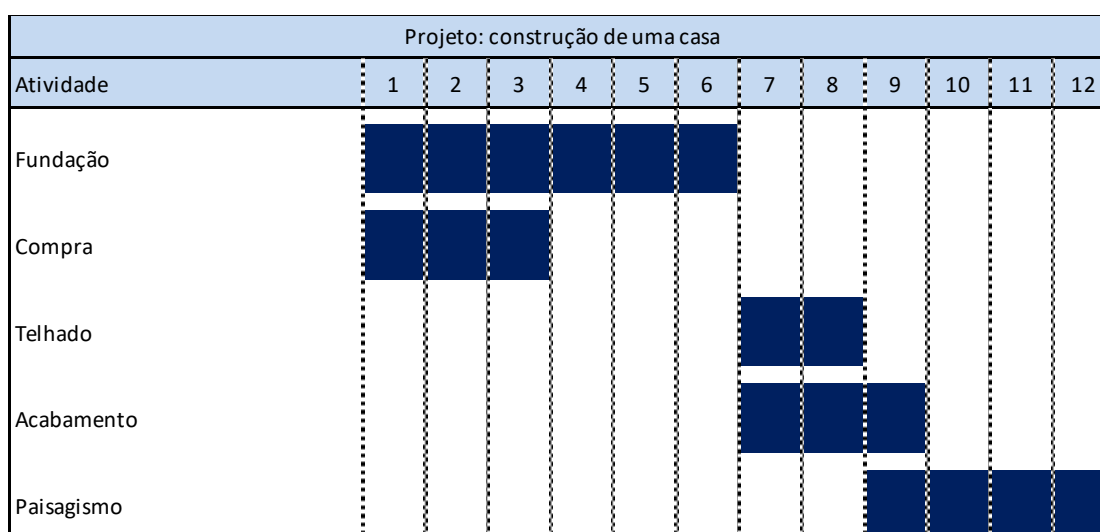
Processo interno da organização				
Fornecedores	Entradas	Processo	Saídas	Clientes
Fornecedor 1	Doc. 1	Subprocesso 1	Doc. 2	Cliente 1
Fornecedor 2	Dado 1		Dado 2	Cliente 2
Fornecedor 3	Doc. 3	Subprocesso 2	Doc. 4	Cliente 3
	Dado 3		Dado 4	
Fornecedor 4	Doc. 5	Subprocesso 3	Doc. 6	Cliente 4
	Dado 5		Dado 6	Cliente 5
Fornecedor 5	Doc. 7	Subprocesso 4	Doc. 8	Cliente 6
Fornecedor 6	Dado 7		Dado 8	Cliente 7

Fonte: elaborado pelo autor.

2.6.4. Diagrama de Gantt

O diagrama de Gantt é uma ferramenta extremamente útil que visa a definição de cronogramas a partir da definição das atividades de um dado projeto. Carvalho (2011) sustenta que é uma técnica extremamente relevante, dada a sua simplicidade de compreensão, embora seu uso não seja recomendado para projetos complexos. A Figura 2 expõe um exemplo de diagrama de Gantt.

Figura 2 – exemplo de diagrama de Gantt.



Fonte: adaptado de Carvalho (2011).

2.7. Indicadores

Indicadores da qualidade são uma excelente forma de monitorar eventuais falhas ou desempenho insatisfatório por parte de projetos ou processos (RICARDI et al., 2014). Nesse sentido, o controle por meio de indicadores torna-se um elemento essencial para o desenvolvimento tanto de projetos quanto de processos, sobretudo quando os mesmos estão alinhados com os negócios. Segundo com Ricardi et al. (2014), finalmente, “indicadores devem ser encarados como valores quantitativos que permitem obter informações a respeito de características, atributos e resultados dos projetos”.

2.8. Desenho de processos

O termo *notação* pode ser definido como “conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” (ABPMP, 2013). São muitas as notações utilizadas para o desenho de processos, sendo algumas das mais comuns delas as seguintes:

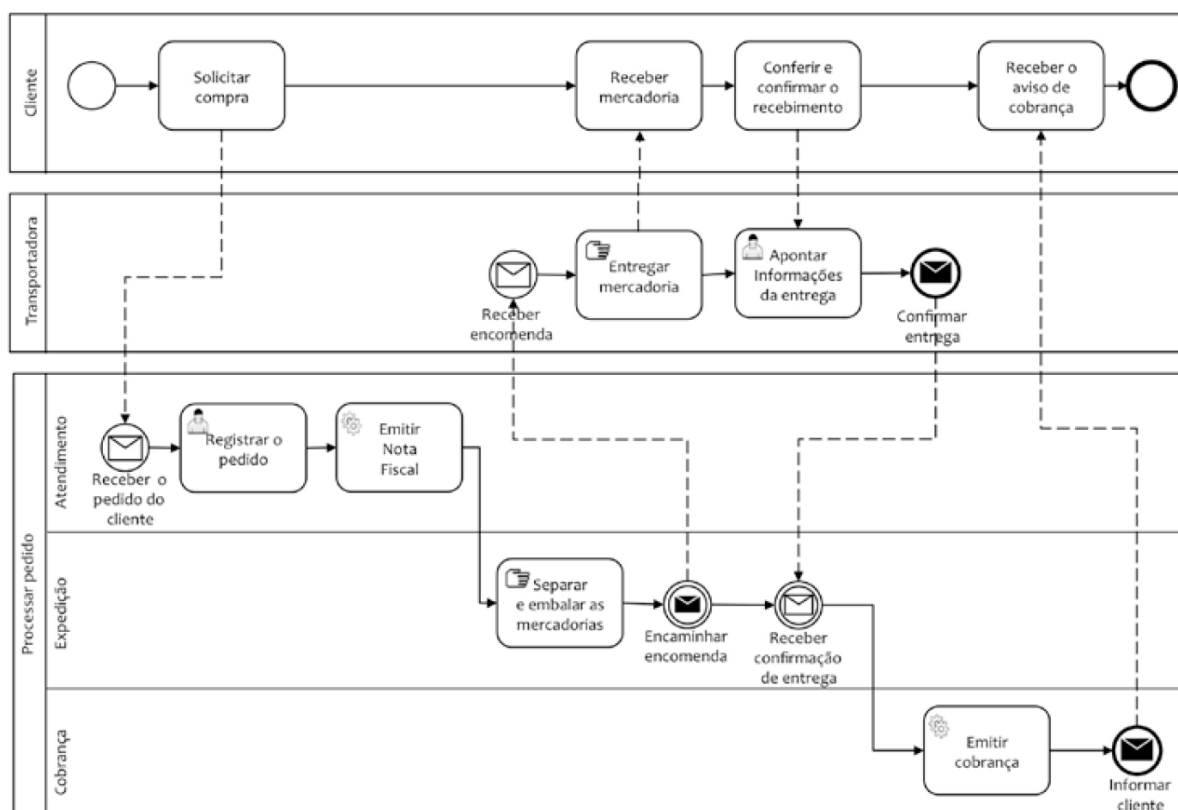
- BPMN (*Business Model Process Notation*): apresentação de um modelo para distintos públicos-alvo;
- EPC (*Event driven Process Chain*): utilizado como parte do trabalho Aris, é utilizado para modelar conjuntos complexos de processos; e
- Cadeia de valor: conjunto de símbolos, da direita para a esquerda, cada qual indicando um processo com produção de valor para o cliente.

Como no presente trabalho são adotadas as notações BPMN e de cadeia de valor, aprofundar-se-á o entendimento sobre cada um deles.

2.8.1. Linguagem BPMN

A linguagem BPMN é utilizada no contexto da modelagem de processos que apresenta crescente aceitação em diversas ferramentas de modelagem. Apresenta fluxos de mensagens e atividades, podendo a sua utilização variar conforme o padrão adotado pelo usuário. Embora difundida de maneira cada vez mais intensa, a notação não é de tão simples compreensão, devendo por vezes ser necessário um treinamento para sua utilização correta. A Figura 3 indica um exemplo de utilização da linguagem BPMN.

Figura 3 – exemplo de fluxograma BPMN.

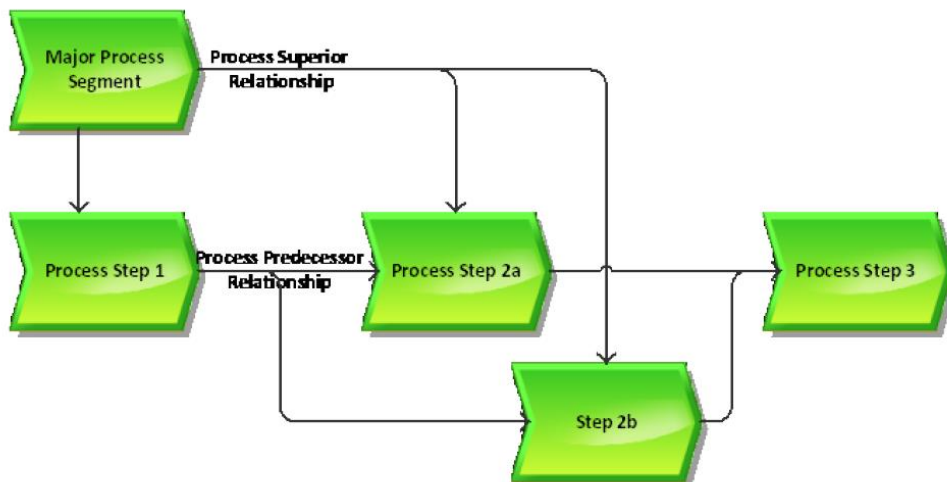


Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013).

2.8.2. Cadeia de valor

A cadeia de valor é uma notação interessante para ser usada com o objetivo de mostrar a agregação de valor ao longo de um processo. Ela, em geral, possui notação que facilita o entendimento visual, sobretudo quando comparada a outras linguagens que indicam relacionamentos mais complexos. As características da cadeia de valor, além disso, variam de acordo com a notação expressa pelo autor, não estando fixa a alguma forma em definitivo. Um exemplo de cadeia de valor é dado na Figura 4.

Figura 4 – exemplo da notação de cadeia de valor.



Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013).

2.9. Implementação de projetos

A gestão de projetos, em geral, pode ser utilizada como meio de implementação de projetos de grande complexidade e com grande nível de detalhe técnico, bem como de projetos mais simples e com menor detalhamento. Ambos os casos fazem uso de técnicas de gestão de projetos que auxiliam a implementação dos mesmos.

No presente trabalho, no tocante à implementação de projetos será abordada a questão do gerenciamento do tempo como forma de gerar um cronograma de implementação. As etapas para tal implementação são atribuição da responsabilidade de implementação, definição do escopo, criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), definição das atividades do projeto e suas precedências, definição dos intervalos de duração, proposição de um cronograma de implementação (PMI, 2012).

2.9.1. Atribuição da responsabilidade

Uma das primeiras etapas no tocante à implementação de projetos é justamente a definição do responsável pela implementação. Segundo PMI (2012), “o gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto”.

De acordo com PMI (2012), o gerente de projetos eficaz possui as seguintes características:

- Conhecimento: refere-se ao que o encarregado sabe sobre gerenciamento de projetos;
- Desempenho: o que o profissional é capaz de realizar enquanto aplica o seu conhecimento; e

- Pessoal: refere-se ao comportamento do gerente de projetos na execução do projeto ou atividade relacionada.

2.9.2. Definição do escopo

A definição do escopo do projeto é a etapa seguinte para a determinação da implementação. Para tanto, PMI (2012) propõe que a definição do escopo esteja baseada em duas entradas principais: termo de abertura do projeto e documentação dos requisitos.

2.9.2.1. Termo de abertura do projeto

O termo de abertura do projeto é relevante no que toca as necessidades iniciais do negócio e do cliente, definindo, dentre outros pontos (PMI, 2012):

- Propósito ou justificativa do projeto;
- Objetivos do projeto;
- Descrição do projeto em alto nível;
- Riscos de alto nível;
- Resumo do orçamento;
- Gerente do projeto; e
- Requisitos para aprovação do projeto.

2.9.2.2. Documentação dos requisitos

A documentação dos requisitos, por sua vez, é a etapa em que se detalha a maneira como os requisitos individuais atendem às necessidades do negócio para o projeto (PMI, 2012), ainda que a partir de definições em alto nível (ou seja, com menor detalhamento). Uma possível saída para a documentação dos requisitos é a de uma lista simples categorizada por partes interessadas e prioridades.

2.9.2.3. Definição do escopo

A definição do escopo, baseada no termo de abertura do projeto e na documentação dos requisitos, é então dada pela descrição detalhada das entregas do projeto, e ao trabalho necessário para criar as mesmas (PMI, 2012). No presente trabalho, serão levados em consideração os seguintes pontos:

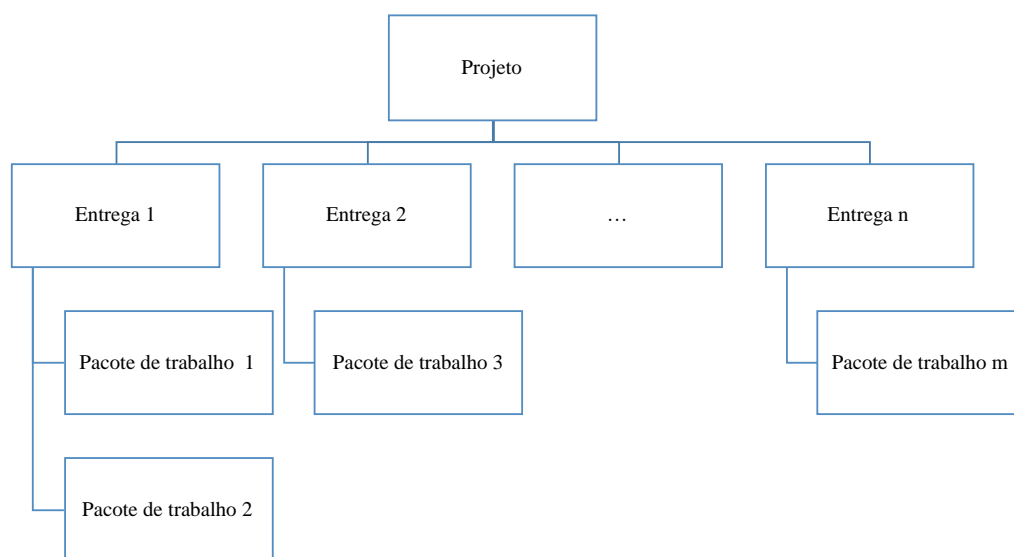
- Descrição do escopo do produto;
- Critérios de aceitação do produto;
- Entregas do projeto;
- Exclusões do projeto;

- Restrições do projeto; e
- Premissas do projeto.

2.9.3. Criação da EAP

Com o escopo do projeto em mãos, a etapa seguinte consiste na decomposição do projeto em entregáveis, a partir da EAP². Em geral, a EAP pode ser definida como uma estrutura hierárquica do todo para a parte³, na qual decompõe-se as entregas mais gerais em pacotes de trabalho menores, facilitando o entendimento do que há de ser efetivamente feito (PMI, 2012). Além disso, na EAP, tanto as entregas mais abrangentes quanto os pacotes de trabalho mais específicos devem ser mutuamente excludentes: ou seja, a ocorrência de uma entrega não implica na ocorrência de nenhuma outra (CARVALHO, 2011). A Figura 5 indica um exemplo de EAP, com a sua divisão em entregas e pacotes de trabalho.

Figura 5 – exemplo da estrutura EAP.



Fonte: adaptado de Carvalho (2011).

2.9.4. Definição das atividades e suas precedências

A definição das atividades, primeiramente, pode ser dada uma vez traçada a estrutura EAP. As atividades são uma subdivisão do pacote de trabalho em componentes menores, mais simples a serem gerenciados (PMI, 2012). Segundo Carvalho (2011), é possível que as atividades também estejam presentes na própria EAP. De toda a forma, uma vez as atividades

² Também conhecido pelo termo em inglês *Work Breakdown Structure* (WBS).

³ Do inglês, *top-down*.

sendo definidas, a próxima etapa passa a ser o sequenciamento das atividades, de modo a definir as suas respectivas precedências e estabelecer as dependências entre cada uma delas.

3. METODOLOGIA

3.1. Síntese da metodologia aplicada

A metodologia utilizada para o presente trabalho é dividida em três etapas distintas. Primeiramente, foi feita a identificação, avaliação e seleção dos processos críticos da Finance Co, de modo a definir quais são aqueles cujo desenho e implementação eram prioritários para a empresa. Em seguida, feita a triagem dos processos de negócio críticos, foi feito o detalhamento de cada um deles. Por fim, uma vez totalmente definidos os processos críticos, buscou-se propor planos de implementação para a sua viabilização.

3.2. Identificação dos processos críticos

A identificação dos processos críticos da Finance Co foi feita através de uma adaptação da matriz GUT, usada como técnica para a priorização de processos. A seguir detalha-se com maior profundidade o método utilizado para os fatores *gravidade*, *urgência* e *tendência*.

3.2.1. Levantamento dos processos da Finance Co

A primeira etapa para a Identificação dos processos críticos da Finance Co foi o levantamento de todos os processos passíveis de serem implementados para a gestora. Tal lista de processos foi obtida a partir do processo de tempestade cerebral⁴ junto à equipe executivos de 1º nível da empresa.

3.2.2. Fator *gravidade*

O fator gravidade foi encontrado adaptando-se a técnica de priorização de processos proposta por Berssaneti (2013). Para tanto foi necessário seguir os passos descritos no tópico 2.6.1. *Técnicas de priorização de processos*, a saber: definição dos objetivos estratégicos da Finance Co; definição dos fatores críticos de sucesso e atribuição de pesos; e atribuição de nota ao fator gravidade para cada processo listado.

3.2.2.1. Definição dos objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos da Finance Co foram obtidos através de entrevistas junto aos executivos presentes na equipe de 1º nível da gestora. Cada um dos objetivos encontrados foi então detalhado de maneira qualitativa, de modo a justificar o seu emprego na análise presente.

3.2.2.2. Definição dos fatores críticos de sucesso

⁴ Do inglês, *brainstorming*, é uma técnica de estruturação de ideias (ou ideiação) proposta por Osborn (1953).

Após a definição dos objetivos estratégicos, o passo seguinte foi a definição dos fatores críticos de sucesso da Finance Co. Para tanto, foram levantados na literatura diversos fatores críticos de sucesso aplicáveis à gestora, sendo em seguida estes validados junto aos executivos presentes na equipe de 1º nível. Novamente, foi feito o detalhamento qualitativo dos fatores críticos de sucesso selecionados.

Definidos e validados os fatores críticos de sucesso aplicáveis à Finance Co, foi então utilizada a matriz *objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso*. Assim, pôde-se atribuir pesos aos fatores críticos de sucesso segundo a sua relação com os objetivos estratégicos listados. As marcações feitas na matriz são do tipo *sim* ou *não*, representados por uma marca do tipo “x” e um espaço vazio, respectivamente.

3.2.2.3. Atribuição da nota *Gravidade* aos processos-chave

Em seguida, tendo os pesos relativos a cada um dos fatores críticos de sucesso, aplicou-se a matriz *fatores críticos de sucesso x processo*, de modo a classificar o relacionamento entre cada processo e cada fator crítico de sucesso listado. As notas usadas para se classificar tais relacionamentos são dadas na Tabela 11.

Tabela 11 – atribuição de notas às relações entre processos e FCSs.

Relacionamento	Descrição do relacionamento
Nota 9	Relacionamento forte, com alto peso entre processo e FCS.
Nota 3	Relacionamento médio, com peso intermediário entre processo e FCS.
Nota 1	Relacionamento fraco, com peso baixo entre processo e FCS.
Nota 0 (vazio)	Sem relacionamento, com peso nulo entre processo e FCS.

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

Por fim, uma vez obtido o *valor total* para cada processo listado, foi então calculado o fator *gravidade*⁵ para cada processo. A atribuição de notas para o fator gravidade segue a Tabela 12, que divide o valor total em cinco intervalos lineares.

Tabela 12– notas atribuídas para a gravidade segundo o valor total do processo.

Gravidade	Decorre do dano ou prejuízo que a situação pode provocar
Nota 5	Processo fundamental, com <i>valor total</i> situado no intervalo máximo.

⁵ Berssaneti (2013) aborda essa atribuição de notas como sendo o *Impacto sobre o Negócio*.

Gravidade	Decorre do dano ou prejuízo que a situação pode provocar
Nota 4	Processo importante, com <i>valor total</i> situado no segundo maior intervalo.
Nota 3	Processo relevante, com <i>valor total</i> situado no intervalo intermediário.
Nota 2	Processo pouco importante, com <i>valor total</i> situado no segundo menor intervalo.
Nota 1	Processo pouco relevante ou nulo, com <i>valor total</i> situado no intervalo mínimo.

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

3.2.3. Fator Urgência

Para a atribuição da nota do fator *urgência*, por sua vez, foi mapeado para cada processo as suas imposições legais (ou seja, as exigências presentes nas normas da CVM ou expectativa de constar em regulamentos internos referentes a cada processo em específico). Tal mapeamento foi obtido através de uma revisão das normativas ICVM nº 356 (BRASIL, 2001) e OC-CVM nº 6 (BRASIL, 2014), bem como dos regulamentos internos a serem adotados futuramente na gestora. Uma vez mapeadas as exigências presentes nas normas, foi possível atribuir uma nota relativa à *urgência* para cada processo, conforme a Tabela 13.

Tabela 13 – notas do fator *urgência* atribuídas aos diferentes processos.

Urgência	Decorre do ano ou prejuízo que a situação pode causar
Nota 5	O processo é extremamente urgente, pois possui elementos obrigatórios abordados em ICVM ou OC-CVM.
Nota 4	O processo é urgente possui elementos que serão sugeridos em regulamentos da Finance Co.
Nota 3	O processo é relativamente urgente, mas não possui elementos descritos em ICVM, em OC-CVM ou em regulamentos da Finance Co.
Nota 2	O processo é pouco urgente, e não possui elementos descritos em ICVM, em OC-CVM ou em regulamentos da Finance Co.
Nota 1	Não há pressa na adoção do processo, e não possui elementos descritos em ICVM, em OC-CVM ou em regulamentos da Finance Co.

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

Ainda assim, muitos processos não continham uma ou mais menções descritas em normativas, mas isso não necessariamente significaria que possuísem todos a mesma urgência, ou mesmo urgência baixa ou nula. Nesse sentido, para as três últimas notas do fator *urgência*, foram feitas análises qualitativas a respeito da urgência de implementação dos processos não contidos nas normativas. A Tabela 13 também descreve o critério utilizado para a atribuição dos pesos relativos ao fator *urgência*.

3.2.4. Fator Tendência

A atribuição de notas ao fator *tendência*, por fim, é feita seguindo a Tabela 14. Buscou-se, para cada nota do fator *tendência*, uma justificativa qualitativa com relação à motivação da nota.

Tabela 14 – notas atribuídas ao fator *tendência* para cada processo.

Tendência	Corresponde ao padrão de desenvolvimento da situação
Nota 5	Se não fizer nada, a situação crescerá/piorará muito.
Nota 4	Se não fizer nada, a situação crescerá/piorará.
Nota 3	Se não fizer nada, a situação permanecerá.
Nota 2	Se não fizer nada, a situação melhorará.
Nota 1	Se não fizer nada, a situação melhorará completamente.

Fonte: adaptado de Berssaneti (2013).

3.2.5. Aplicação da matriz GUT e seleção dos processos

Definidas as notas dos processos para cada um dos fatores listados, foi aplicada a matriz GUT, visando a obtenção de quais os processos prioritários para a Finance Co. Foram selecionados os três processos de maior pontuação, cujo fator GUT de prioridade destoava dos demais processos propostos.

3.3. Detalhamento dos processos estudados

Determinados os processos a serem estudados, a parte seguinte da análise consistiu em detalhar e definir os seus pontos fundamentais. Essa etapa é particularmente importante pois trata tanto da concepção do processo em si, bem como aborda tópicos extremamente relevantes ligados à sua implementação. Optou-se por adaptar a metodologia proposta por Rotondaro (2012), dividindo a análise dos processos nos seguintes pontos: enquadramento do processo, atribuição de responsáveis; levantamento de restrições e imposições legais; e definição do

registro do fluxo de processo e de seus indicadores de desempenho. Cada uma das etapas será explorada com maior detalhe nos tópicos a seguir.

3.3.1. Enquadramento do processo e atribuição de responsáveis

Na primeira etapa da análise de cada processo, foi feita uma sucinta descrição sua, listando a sua missão, atribuindo um responsável pela sua execução, e enquadrando os seus limites fundamentais, isto é, definindo tanto o seu início quanto o seu fim. Todos esses pontos são extremamente relevantes no que toca o gerenciamento por processos, conforme exposto no tópico 2.3. *Gerenciamento por processos*.

3.3.2. Levantamento de restrições e imposições legais

Através de pesquisa relativa às normas legais cabíveis (no caso, ICVM e OC–CVM), bem como de definições internas de regulamentos tanto da gestora quanto praticados no mercado em estruturas semelhantes, foram levantadas as principais restrições e imposições legais no que toca a operação da gestora. Mais especificamente, foram listados os principais pontos tanto em matéria de leis e afins quanto em matéria de regulamentação da gestora e/ou FIDCs em geral, associando-os aos processos críticos levantados para análise. Dessa maneira, foi possível encontrar as condições de contorno mínimas, no que diz respeito ao cumprimento da lei, para cada um dos subprocessos.

3.3.3. Definição do fluxo do subprocesso e dos indicadores de desempenho

Nesta etapa, foram propostas divisões do processo crítico em subprocessos que fizessem sentido para a empresa. Tais resultados foram encontrados a partir de reuniões feitas junto aos principais executivos da gestora, que auxiliaram no sentido de propor soluções factíveis com o que é encontrado no mercado atualmente.

Além disso, para cada subprocesso, foram detalhados alguns de seus pontos mais relevantes, seguindo a metodologia descrita no gerenciamento por processos. Esses pontos são:

- Responsável pelo subprocesso: designa a responsabilidade do subprocesso a algum futuro membro da Finance Co;
- Contrapartes envolvidas: lista as principais contrapartes envolvidas no subprocesso, quando presentes;
- Entradas: lista as principais entradas do subprocesso, seja de informação e/ou documentação;
- Descrição sucinta: detalhamento abreviado da função do subprocesso;
- Saídas: indica as principais informações e/ou documentos que são produzidos pelo subprocesso;

- Indicadores propostos: listagem dos indicadores sugeridos para implementação no subprocesso, e respectiva indicação no mapeamento do subprocesso;
- Mapeamento do subprocesso: desenho, através da notação BPMN, das principais tarefas realizadas no subprocesso, feitas a partir do programa *ArisExpress®*; e
- Matriz FEPSC: descrição detalhada de cada uma das tarefas que compõe um subprocesso (de modo que cada Matriz FEPSC é um complemento ao mapeamento do subprocesso).

3.4. Proposição de um plano de implementação do processo

Por fim, a última etapa proposta foi a sugestão de um plano de implementação para os processos descritos. Tal plano de implementação leva em conta possíveis aspectos técnicos a serem considerados, como contratação de fornecedores, adequação de sistemas, e até mesmo contratação de pessoal.

De maneira geral, o presente trabalho buscou retratar os seguintes pontos concretos para cada uma das implementações sugeridas: definição de responsável pela implementação; definição das principais etapas para a implementação dos processos; proposição de um cronograma através de diagramas de Gantt; proposição de uma data limite para implementação do processo; e, por fim, estimar o custo de implementação de tal processo.

4. TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

A partir da aplicação da metodologia apresentada na seção anterior, foi possível organizar a presente sessão em 3 blocos: primeiramente, foi feita a identificação dos processos críticos da Finance Co, fazendo-se uso de técnicas de priorização conhecidas no ramo da qualidade; em seguida, uma vez definidos os processos críticos da gestora, buscou-se caracterizá-los com maior detalhamento, atribuindo responsabilidades, especificando todos os seus subprocessos e mapeando-os, de modo a obter uma perspectiva clara do resultado almejado; por fim, foi sugerida uma proposta de implementação que viabilizasse tais processos dentro da Finance Co até a primeira quinzena de março de 2020 (ou seja, até a data de liquidação do primeiro FIDC).

4.1. Identificação dos processos críticos

Este primeiro tópico possui, como objetivo central, a determinação de quais são os processos críticos da Finance Co. Para tanto, seguiu-se a metodologia exposta no tópico 3.2. *Identificação dos processos críticos.*

4.1.1. Processos estudados

O primeiro passo para realizar a análise GUT foi a definição dos processos de negócio estudados passíveis de serem implementados na Finance Co. Para tanto, foi seguida a mesma notação dos processos de negócio exposta por Berssaneti (2013), dividindo-os em duas categorias distintas: processos de negócio e de suporte. A lista de processos de negócio é dada pela Tabela 15, ao passo que a de suporte é dada pela Tabela 16.

Tabela 15 – relação dos processos de negócio da Finance Co.

Sigla	Nome do processo	Descrição
P1	Início do FIDC	Refere-se à capitalização do fundo, contratação da Finance Co como gestora, e consequente início da operação
P2	Aquisição de direitos creditórios	Refere-se a todo o processo de compra dos direitos creditórios, desde a análise de crédito do sacado até a cessão
P3	Cobrança dos Direitos Creditórios	Refere-se à cobrança do pagamento dos direitos creditórios tanto pró-ativa (realizada antes do vencimento) como após o mesmo.

Sigla	Nome do processo	Descrição
P4	Liquidação do FIDC	Refere-se ao término da operação da entidade jurídica FIDC, liquidando a sua operação e finalizando o seu registro jurídico.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 16 – relação dos processos de suporte da Finance Co.

Sigla	Nome do processo	Descrição
P5	Prospecção da parceria com instituições financeiras	Refere-se ao processo de prospecção de potenciais instituições financeiras a fornecer parte relevante do capital para os FIDCs.
P6	Prospecção do Sponsor	Refere-se ao processo de prospecção de potenciais clientes para a gestora.
P7	Aprovação da parceria	Refere-se ao processo de elaboração das parcerias, negociação dos termos e construção do programa. É, em essência, a etapa imediatamente anterior ao <i>Início</i> do fundo.
P8	Atualização da carteira	Refere-se às atividades típicas de back-office, como atualização do valor das cotas do FIDC, alocação de caixa do FIDC e cálculo de cotas.
P9	Recrutamento	Recrutamento de colaboradores para compor o quadro de funcionários da Finance Co.
P10	Análise histórica da carteira	Refere-se à análise de performance histórica da carteira.
P11	Monitoramento da carteira e de seus riscos	Refere-se ao monitoramento de: títulos de crédito, regras dos fundos (descritas em seus regulamentos), e riscos dos títulos de crédito.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.2. Definição do fator *Gravidade*

4.1.2.1. Definição dos objetivos estratégicos

Conforme exposto no tópico 3.2.2.1. *Definição dos objetivos estratégicos*, foram conduzidas entrevistas junto a um dos principais diretores da Finance Co de modo a determinar os OEs da empresa. Tais OEs encontram-se retratados na Tabela 17.

Tabela 17 – lista dos OEs relativos à Finance Co.

Sigla OE	Descrição OE
OE 1	Gerir R\$ 5 bilhões até o final de 2020.
OE 2	Estar presente em pelo menos cinco empresas potenciais até o final de 2020.
OE 3	Manter relação entre custo e receita em no máximo 30%.
OE 4	Ser percebido como um provedor de soluções estratégico para as empresas parceiras.
OE 5	Ser percebido como um fundo digital ou uma <i>fintech</i> .
OE 6	Definir os recursos humanos necessários para a operacionalização da empresa.
OE 7	Estar apta a gerir FIDCs até março de 2020.

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro ponto destacado, o OE 1, foi a meta estipulada de gerir ao menos R\$ 5 bilhões de reais até o final de 2020. Segundo ambos os executivos, esse é um objetivo totalmente plausível dentro do contexto da Finance Co, dado o curso das negociações junto a diferentes indústrias. É, nas palavras dos empresários, fundamental que se atinja esse valor até a mencionada data, de forma que se cumpram promessas realizadas junto a investidores privados quando da constituição da gestora. Gerir R\$ 5 bilhões até 2020, segundo o executivo da Finance Co, significa gerir aproximadamente 15% do mercado total disponível, estimado em R\$ 35 bilhões.

O OE 2 baseia-se sobre a necessidade de se fazer presente em pelo menos sete das indústrias químicas mais relevantes do mercado até o final de 2020, o que, segundo o executivo da empresa, representa aproximadamente 50% do total das empresas aptas a realizar programas junto à Finance Co. Isso se dá pela grande necessidade de cativar e constituir como parceiras parcela importante das maiores indústrias produtoras de insumos químicos para o agronegócio, em um contexto em que o número de empresas que detém a esmagadora maioria do mercado possivelmente não ultrapassa dez. Elaborar tais convênios, aos olhos dos entrevistados, seria dar início ao domínio do nicho de mercado.

O OE 3, por sua vez, está ligado à manutenção de todos os custos e despesas a um nível considerado relativamente baixo, de 30%, quando comparado às receitas. Segundo o executivo da empresa, é fundamental manter os custos consideravelmente baixos, para efeitos de remuneração dos acionistas e sócios principais da Finance Co.

O executivo também destacou que é extremamente relevante para a Finance Co que a gestora seja vista por seus clientes como uma provedora de soluções financeiras estratégica, caracterizando-se como o OE 4. Ao contrário dos três outros objetivos estratégicos, que focavam com maior ênfase no aumento e manutenção de receitas ou manutenção de uma relação entre custo e receita, para o OE 4 o mais relevante é estabelecer a imagem de relevância estratégica junto aos seus clientes.

O OE 5, novamente, trata da questão da percepção da imagem da Finance Co perante os seus clientes, podendo também ser relacionada a uma redução de custos. Nesse OE, a questão fundamental é ser percebido como uma empresa que alia desenvolvimento tecnológico às suas operações, tal como fazem as chamadas *fintechs*, implementando rotinas e questões operacionais de maneira digital ou automatizada. Segundo o executivo da Finance Co, esse ponto é crucial para a companhia no sentido tanto de reduzir a estrutura de custos, como também adquirir uma imagem mais próxima a uma *fintech* – a qual é extremamente valorizada dentro do contexto financeiro. Além disso, ainda segundo o executivo, a adoção de processos automatizados para contextos específicos, como é o caso da análise de crédito, pode reduzir de maneira extremamente relevante o tempo de análise, sem diminuir a qualidade da análise do crédito.

O OE 6, por sua vez, está relacionado à definição do quadro de recursos humanos necessário para a operacionalização da empresa. Como se trata de uma empresa recente e em pleno período de expansão, logo a formação do quadro de colaboradores na empresa certamente é um aspecto-chave e estratégico para a empresa. De maneira implícita, segundo o executivo, o OE 6 é um objetivo estratégico que se relaciona também com os custos, uma vez que otimizar o quadro de colaboradores é otimizar também o custo mais relevante dentro de uma gestora.

O OE 7, por fim, relaciona-se à capacidade da empresa gerir FIDCs até março de 2020, que seria o prazo máximo para a empresa iniciar as suas operações de gestora. Segundo o executivo da Finance Co, é crucial que esse objetivo estratégico seja atendido, uma vez que o não-cumprimento implicaria em uma degradação da imagem muito relevante, bem como a perda de receitas já esperadas por parte da administração da empresa.

4.1.2.2. Definição dos Fatores críticos de sucesso

A próxima etapa consiste em definir os FCSs da Finance Co. Em nova rodada de entrevista junto a um dos principais executivos da gestora, foram levados FCSs encontrados na literatura, e validados junto aos executivos. Os FCSs encontrados para a Finance Co e validados junto aos executivos estão contidos na Tabela 18, com as suas respectivas fontes.

Tabela 18 – FCSs da Finance Co e suas respectivas designações.

#	Definição do FCS	Fonte
FCS 1	Envolvimento do cliente na elaboração do programa.	Adaptado de Fortune e White (2006).
FCS 2	Satisfação dos clientes.	Adaptado de Rotondaro (2012).
FCS 3	Fidelização dos clientes.	Adaptado de Bailey e Pearson (1983).
FCS 4	Confiabilidade no processamento de informações.	Adaptado de Rotondaro (2012).
FCS 5	Adoção de tecnologias que permitam um funcionamento automatizado e/ou digital.	Adaptado de Bailey e Pearson (1983).
FCS 6	Boa ou excelente seleção de direitos creditórios.	Adaptado de Lu et al. (2019).
FCS 7	Existência de procedimentos de crédito bem-definidos.	Adaptado de Pins e Helmig (2014)
FCS 8	Disponibilidade de capital para o captação.	Adaptado de Ngacho e Das (2016)
FCS 9	Estabilidade político-econômica do setor do agronegócio.	Adaptado de Ngacho e Das (2016)
FCS 10	Disponibilidade de colaboradores bem-treinados e preparados.	Adaptado de Pins e Helmig (2014)

Fonte: elaborado pelo autor.

Primeiramente, o FCS 1, ou seja, o envolvimento do cliente na elaboração do programa, é extremamente relevante no contexto de implementação de programas de financiamento da Finance Co. Citado como um dos FCSs mais relevantes na academia (FORTUNE; WHITE, 2006), é aplicável também ao caso da gestora como sendo a maneira das indústrias químicas

exporem as suas principais demandas, a partir da participação ativa no projeto. Uma participação pouco ativa na elaboração do convênio por parte do cliente ou mesmo não possuir o apoio da alta gestão desse certamente acarreta em uma frustração de expectativas (e poderia, conseqüentemente, acarretar uma não-renovação do programa).

Com relação ao FCS 2, a satisfação dos clientes é extremamente relevante no que diz respeito à renovação dos convênios por parte das grandes indústrias químicas. Caso o programa não esteja em linha com as expectativas das empresas, muito provavelmente os convênios não seriam renovados. Nesse sentido, segundo o próprio executivo, manter um nível alto de satisfação do cliente é extremamente relevante no que toca à manutenção da base de clientes da Finance Co, contribuindo, portanto, para os objetivos estratégicos da empresa.

O FCS 3, a fidelização do cliente, também é um aspecto-chave para o sucesso da companhia. Como mencionado anteriormente, o número de empresas potenciais para aderirem a programas da Finance Co (ou seja, indústrias químicas produtoras de insumos para o agronegócio com vendas relevantes) é de aproximadamente dez companhias. Nesse sentido, conseguir reter os clientes já existentes em seus programas de financiamento ao crédito é essencial para a gestora, uma vez que a concentração de clientes é extremamente alta.

Por sua vez, o FCS 4, a confiabilidade no processamento de informações, é fundamental para a manutenção da operação: sabe-se que pequenos erros operacionais de natureza informática ou de sistemas podem acarretar graves consequências para um agente do mercado financeiro. Segundo o executivo da Finance Co, não há dúvidas de que um programa possa ser afetado, interrompido ou mesmo suspenso em caso de erro operacional relevante por parte de alguma das contrapartes que compõe o fundo, sobretudo pela gestora. Nesse sentido, a confiabilidade no processamento de informações (tanto na área de *back-office* quanto na gestão dos créditos concedidos) é essencial para a gestora.

A adoção de tecnologias que permitam o um funcionamento automatizado e/ou digital, o FCS 5, também é relevante para a gestora, uma vez que ela permite a implementação de soluções que promovam um ganho de escala substancial para a companhia, bem como colaborar no quesito de percepção de *fintech*. Sabe-se, por exemplo, que a adoção de tecnologias para escoragem de créditos é extremamente relevante para a mitigação do risco e melhor performance da carteira; por sua vez, a adoção de procedimentos de *back ou middle-office* automatizados poderia também reduzir o tempo de realização de tarefas rotineiras.

O FCS 6, a boa ou excelente seleção dos direitos creditórios, refere-se à atividade-*core* da Finance Co. Ela certamente se constitui em um FCS, uma vez que uma má performance

nesta seleção possui impactos extremamente negativos para a gestora de maneira geral, podendo inclusive interromper a operação dos fundos. Nesse sentido, o executivo apontou o FCS 6 como possivelmente um dos FCSs mais relevantes da companhia, se não o mais.

O FCS 7, por sua vez, é dado como a existência de procedimentos de crédito bem-definidos. Ele também se justifica como um FCS por estabelecer uma consistência em todo o processo de crédito, necessário para toda e qualquer empresa que possua operações de crédito. Além disso, também está relacionado ao atendimento de requisitos básicos impostos pelas regras de funcionamento da gestora, assinadas junto a investidores e presentes no estatuto social do fundo.

O FCS 8, a disponibilidade de capital para a captação, também é um ponto crítico para a operação da Finance Co. Conforme descrito no tópico *1.2.1. A empresa estudada*, a Finance Co é em geral coinvestidora dos FIDCs que ela gere: a gestora aloca uma parcela pequena do montante total investido, como forma de alinhamento de interesses junto às outras contrapartes. No entanto, a parte mais significativa do capital (cerca de 80% do montante total) é proveniente de investidores como bancos de investimento e outras instituições financeiras de grande porte e com interesse em crédito privado. Nesse sentido, da mesma maneira que é relevante ter um relacionamento próximo aos clientes, também é de extrema importância estar bem-posicionado junto a outros possíveis coinvestidores dos FIDCs.

O FCS 9, a estabilidade político-econômica do agronegócio, por sua vez, possui grande relevância no setor. Independente da opinião, o fato é que as vendas do agronegócio brasileiro atendem tanto ao mercado interno quanto ao mercado externo; estão, portanto, suscetíveis a pressões político-econômicas em ambos os contextos. Nesse sentido, questões como imposição de barreiras comerciais e variações bruscas na política de crédito (por parte do estado brasileiro) podem afetar negativamente a operação de crédito da gestora.

Por fim, o FCS 10, a disponibilidade de colaboradores bem-treinados e preparados, se refere à composição da mão-de-obra presente na Finance Co. É de extrema importância pois deve atender às necessidades da Finance Co de profissionais competentes, que tenham plena consciência das ações que tomam diariamente, podendo influenciar positiva ou negativamente os programas de financiamento como um todo.

Definidos os FCSs junto aos executivos, foi aplicada a matriz *fatores críticos de sucesso x objetivos estratégicos*, de modo a obter os pesos relativos de cada FCS. Os resultados obtidos estão retratados na Tabela 19.

Tabela 19 – matriz objetivos estratégicos x fatores críticos de sucesso aplicada à Finance Co.

		Objetivo Estratégico (OE)							Peso FCS
		OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5	OE 6	OE 7	
Fator Crítico de Sucesso (FCS)	FCS 1	x	x						2
	FCS 2	x	x		x				3
	FCS 3	x	x		x				3
	FCS 4				x	x	x	x	4
	FCS 5	x		x	x	x			4
	FCS 6	x		x		x		x	4
	FCS 7				x	x		x	3
	FCS 8	x	x						2
	FCS 9	x							1
	FCS 10			x			x		2

Fonte: elaborado pelo autor.

Nesse sentido, temos que os FCSs mais influentes para a Finance Co são a *confiabilidade no processamento de informações* (FCS 4), *adoção de tecnologias que permitam um funcionamento automatizado e/ou digital* (FCS 5) e *boa ou excelente seleção dos direitos creditórios* (FCS 6), todos com peso relativo 4. Por sua vez, o FCS que possui menor importância dentro do contexto da Finance Co é a *Estabilidade político-econômica do setor do agronegócio* (FCS 9). Tais resultados são coerentes com o que era esperado junto aos executivos da Finance Co, uma vez que o processamento de informações, a adoção de tecnologias automatizadas (ou que permitam um funcionamento automatizado) e a boa ou excelente seleção de créditos constituem pontos-chave do negócio no qual a Finance Co está inserida.

4.1.2.3. Identificação dos processos de negócio chave

Em seguida à atribuição de pesos aos FCSs definidos, a próxima etapa consistiu em classificar a relação de cada um dos processos, listados na Tabela 16, com os FCSs, atribuindo-lhes notas segundo o seu grau de relação. Conforme expresso na Tabela 11, as notas variam de 0 a 9, sendo 9 uma relação extremamente relevante entre um processo e um FCS, e 0 uma relação nula. O resultado de tal operação está retratado na Tabela 20, que indica a matriz *processos x fatores críticos de sucesso* aplicada à Finance Co.

Tabela 20 – matriz *processos x fatores críticos de sucesso* para a Finance Co.

		Fator Críticos de Sucesso (FCS)										Total	Impacto IN
		FCS 1	FCS 2	FCS 3	FCS 4	FCS 5	FCS 6	FCS 7	FCS 8	FCS 9	FCS 10		
	Peso FCS	2	3	3	4	4	4	3	2	1	2		
Processo	P1	1	1						1			7	1
	P2				1	3	9	9		1		80	5
	P3					3		1				15	1
	P4		1					1				6	1
	P5								9			18	2
	P6	3	3	3								24	2
	P7	9	9	3								54	4
	P8				9	1						40	3
	P9										9	18	2
	P10						3	3				21	2
	P11				9	3						48	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se que os processos que possuem maior pontuação total na Tabela 20 são *aquisição de direitos creditórios* (P2), *aprovação da parceria* (P7) e *cumprimento das normas da carteira* (P11). Logo, de acordo com o método proposto por Berssaneti (2013), esses são os processos que têm maior relação com os objetivos estratégicos da Finance Co.

Com relação ao processo de *aquisição de direitos creditórios* (P2), pode-se dizer que este possui relacionamento forte com dois FCSs, a saber *boa ou excelente seleção de direitos creditórios* (FCS 6) e *existência de procedimentos de crédito bem-definidos* (FCS 7). Por se constituir como a atividade-fundamental da Finance Co, é razoável que esse processo tenha grau de relação máximo com dois dos FCSs mais influentes na gestora, explicando em grande medida o resultado obtido.

O processo de *aprovação da parceria* (P7), por sua vez, relaciona-se mais intensamente com os FCSs 1 e 2, *envolvimento do cliente na elaboração do programa* e *satisfação do cliente*, respectivamente. Tal como mencionado anteriormente, existe uma concentração de mercado grande em cerca de dez empresas químicas produtoras de insumos para o agronegócio; assegurar, portanto, programas de financiamento junto a essas empresas é certamente uma atividade essencial para a Finance Co.

Por fim, o *cumprimento das normas da carteira* (P11) também é extremamente relevante no sentido de controlar a confiabilidade das informações processadas, bem como de manter o controle sobre os indicadores de desempenho do FIDC e critérios de elegibilidade da carteira.

4.1.3. Definição do fator *urgência*

Conforme expresso no tópico 3.2.3. *Fator Urgência* da metodologia, o fator *urgência* foi avaliado no contexto do quão imperativo é a sua implementação. Ou seja, o fator *urgência*

avalia a necessidade de implementação do processo segundo requisitos legais, seja por conta da presença de um requisito legal no processo em questão ou então de acordo com uma análise qualitativa do mesmo. A Tabela 13, contida no tópico 3.2.3. *Fator Urgência*, indica os parâmetros para a atribuição de notas referente ao fator *urgência*.

4.1.3.1. Mapeamento dos requisitos legais

Após pesquisa dos requisitos legais nas Instruções Normativas, pôde-se mapeá-los associando cada um deles aos processos sugeridos. Logo, o resultado retratado na Tabela 21 é advém do cruzamento dos requisitos legais contidos na Tabela 2 (tratados nos tópicos 2.1.2. *Principais imposições encontradas nas normativas* e 2.1.3. *Regulamento Finance Co*), com os processos descritos na Tabela 15 e na Tabela 16.

Tabela 21 – mapeamento das exigências legais com relação aos processos propostos.

Exigência legal	Processos associados
Realização de Comitê de Crédito.	P2
Documentação de Comitê de Crédito.	P2
Agente custodiante responsável por liquidar as operações.	P2, P8
Agente custodiante responsável por fazer a custódia e guarda da documentação.	P2
Obrigatoriedade de cálculo das cotas de FIDC	P8
Critérios de elegibilidade (consolidado)	P11
Índices de desempenho do fundo (consolidado)	P11

Fonte: elaborado pelo autor.

4.1.3.2. Atribuição de notas ao fator *Urgência*

A partir da Tabela 21, portanto, pôde-se atribuir de maneira mais objetiva as notas referentes ao fator *urgência* para os processos descritos. Tais notas estão contidas na Tabela 22.

Tabela 22 – relação das notas atribuídas ao fator urgência para cada processo.

Processo avaliado	Urgência
P1	2
P2	5
P3	2

Processo avaliado	Urgência
P4	1
P5	2
P6	3
P7	3
P8	5
P9	3
P10	2
P11	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Nota-se que os processos P2 e P8, por possuírem menções à Instruções Normativas CVM, receberam a nota máxima de 5. Por sua vez, o processo P11, por estar relacionado regulamentação interna da Finance Co (no caso, critérios de elegibilidade e índice de desempenho do fundo), recebeu a nota 4. Por fim, para os outros processos, foi feita uma avaliação qualitativa a respeito da urgência de sua implementação; com isso, foram atribuídas a essas notas entre 1 e 3.

4.1.4. Definição do fator *tendência*

Com relação ao fator *tendência*, conforme expresso no tópico 3.2.4. *Fator Tendência*, optou-se por fazer uma análise qualitativa a respeito de cada um dos processos descritos. Nesse sentido, avaliou-se qual o padrão de desenvolvimento da situação caso o processo não fosse implementado. Aplicando-se a grade de notas contida na Tabela 14, pôde-se chegar aos resultados descritos pela Tabela 23.

Tabela 23 – notas atribuídas ao fator *tendência* para cada um dos processos.

Processo avaliado	Tendência
P1	4
P2	4
P3	4
P4	4
P5	3
P6	3
P7	3

Processo avaliado	Tendência
P8	5
P9	3
P10	3
P11	4

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se que a maior nota atribuída ao fator *tendência* foi para o processo de *atualização da carteira* (P8). No caso, julgou-se que a não-implementação de tal processo poderia acarretar danos significativos à Finance Co em termos de diligência e perda de controle por parte dos ativos geridos. Nesse sentido, o padrão de desenvolvimento se torna crítico para o processo, sendo-lhe atribuída, portanto, a nota máxima para o fator.

Por sua vez, foi atribuída a nota 4 do fator *tendência* aos processos *iniciação do FIDC* (P1), *aquisição de direitos creditórios* (P2), *cobrança dos direitos creditórios* (P3), *liquidação do FIDC* (P4) e *atualização da carteira* (P11). Para estes casos, prevaleceu a opinião de que a não-implementação do processo agravaria o desenvolvimento de problemas, mas não de uma maneira tão acentuada quanto para o P8.

Por fim, para os processos restantes, julgou-se que a sua não-implementação não provocaria efeitos relevantes tanto no sentido de crescimento quanto de diminuição dos problemas. Não houve atribuição de nenhuma nota 2 ou 1 para o fator *tendência* pois julgou-se que a não-implementação dos processos não acarretaria redução ou eliminação de nenhum problema.

4.1.5. Identificação dos processos críticos

Definidos os fatores *Gravidade*, *Urgência* e *Tendência*, partiu-se então para a aplicação destes na Matriz GUT. Conforme descrito pela Equação 3, o resultado obtido pela matriz GUT é dado através do produtório de cada um dos fatores atribuídos a um processo específico. Assim, aplicando-se a metodologia proposta, o resultado da matriz GUT está contido na Tabela 24.

Tabela 24 – matriz GUT referente aos processos propostos para implementação da Finance Co.

Fatores GUT				
Processo avaliado	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
P1	1	2	4	8

Fatores GUT				
Processo avaliado	Gravidade	Urgência	Tendência	Total
P2	5	5	4	100
P3	1	2	4	8
P4	1	1	4	4
P5	1	2	3	6
P6	2	3	3	18
P7	4	3	3	36
P8	3	5	5	75
P9	2	3	3	18
P10	3	2	3	18
P11	4	4	4	64

Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa maneira, de acordo com os resultados expressos na Matriz GUT, pode-se afirmar que os processos críticos da Finance Co são: *aquisição de direitos creditórios* (P2), *atualização da carteira* (P8), e *cumprimento de normas da carteira* (P11). Tal indicação está de acordo com o objetivo inicial do trabalho, que era aliar a importância estratégica do processo para empresa com a sua necessidade de implementação, tendo em vista o respeito às exigências legais (tanto referentes às Instruções Normativas quanto com relação às normas internas de funcionamento da Finance Co).

4.2. Estudo dos processos críticos definidos

Conforme definido na seção 3.2.5. *Aplicação da matriz GUT e seleção dos processos*, houve três processos considerados como críticos e cujo estudo se faz necessário para a Finance Co, a saber: *aquisição de direitos creditórios* (P2), *atualização da carteira* (P8), e *cumprimento de normas da carteira* (P11). Na presente seção, será proposta a concepção de cada um deles, definindo, dentre outras características, o seu desenho lógico, os seus subprocessos que o compõe, os seus responsáveis, as contrapartes envolvidas em cada um dos subprocessos, bem como os indicadores escolhidos para o monitoramento dos subprocessos. A presente seção segue o descrito no tópico 3.3. *Detalhamento dos processos estudados*.

4.2.1. Processo: aquisição de direitos creditórios

4.2.1.1. Definição do processo e atribuição de responsabilidade

O processo de *aquisição de direitos creditórios* faz parte do grupo de processos de negócio, ou seja, dos processos que efetivamente geram valor para o cliente final externo (no caso, as indústrias químicas que contratam os programas da Finance Co). Ele se divide em duas partes fundamentais: a análise de crédito dos direitos creditórios, e a sua consequente aquisição. O seu início é marcado pelo envio, por parte da indústria química, de uma lista de clientes a serem analisados pela Finance Co. Por sua vez, o seu fim é dado pelo desembolso e consequente aquisição dos direitos creditórios por parte do agente custodiante (por conta e ordem do FIDC) em nome da indústria química.

Nesse processo, basicamente, ocorre todo o processamento da aquisição dos direitos creditórios. Além disso, o processo é regulado em grande medida pela ICVM nº 356 (BRASIL, 2001), inclusive alguns dos relacionamentos entre as suas contrapartes, e as suas funções específicas. Nesse sentido, determinar o seu fluxo, bem como as suas etapas fundamentais é de extrema relevância para a Finance Co.

Como a parcela mais relevante do processo de *aquisição de direitos creditórios* se encontra no processamento de informações, optou-se por atribuir a um gerente de back-office a responsabilidade sob esse processo crítico como um todo. Aos olhos dos executivos da gestora, ele é a pessoa mais indicada para fazer a supervisão e controlar o processo, ainda que parte relevante do processo esteja integrada à análise de crédito (que é a atividade-central da Finance Co).

4.2.1.2. Restrições e imposições legais

Com relação às imposições legais, pode-se dizer que o processo de *aquisição de direitos creditórios* está submetido às mais diversas formas de controle por parte do regulador. Tal controle se dá tanto sob o aspecto do processamento de informações, bem como pelo lado da diligência em se fazer uma análise de crédito, conforme expresso na Tabela 25.

Tabela 25 – restrições e/ou imposições legais referentes ao processo *aquisição de direitos creditórios*.

Processo: aquisição de direitos creditórios	
Pontos na legislação	Fonte
Realização de comitê de crédito.	BRASIL (2014, p. 6).
Documentação de comitê de crédito.	BRASIL (2014, p. 5).
Agente custodiante responsável por liquidar as operações.	BRASIL (2001, p. 30).

Processo: aquisição de direitos creditórios

Pontos na legislação	Fonte
Agente custodiante responsável por fazer a custódia e guarda da documentação.	BRASIL (2001, p. 30).

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro ponto na legislação relevante para a *aquisição de direitos creditórios* é a realização de um comitê de crédito. De acordo com o OC-CVM nº6 (BRASIL, 2014), a realização de comitês de crédito deve ser feita de maneira periódica ou pré-estabelecida na política de crédito da gestora. No caso da Finance Co, optou-se pela realização de comitês de crédito de maneira periódica, feitos quinzenalmente. Além disso, a gestora decidiu por adotar a prática da escoragem⁶ para os clientes de menor porte, o que dispensa os mesmos de uma análise através de comitê de crédito.

Por sua vez, o OC-CVM nº 6 (BRASIL, 2014) também estabelece que a documentação dos créditos aprovados deve ser feita através algum mecanismo pré-estabelecido pela gestora. No caso, optou-se que, para os casos de maior relevância (analisados durante o Comitê de Crédito), tal aprovação seria feito um *Documento de Atestação de Crédito Interno*, além da produção de uma ATA dos comitês de crédito realizados. Para os casos restantes, foi determinado que se emitisse e se mantivesse atualizada a lista de casos aprovados por escoragem.

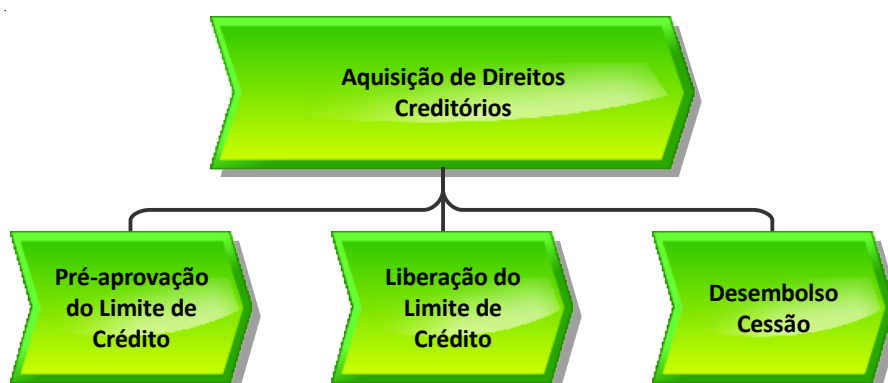
Os terceiros e quarto pontos mencionados na Tabela 25, por sua vez, referem-se a tarefas explicitamente definidas ao agente custodiante. No caso, para fim de manter o grau de diligência necessária em um FIDC, a CVM obriga que todos os desembolsos sejam feitos exclusivamente por parte dos agentes de custódia. Eles são, ademais, os responsáveis por submeter por último aos critérios de elegibilidade cada um dos casos (a chamada “verificação final”), embora a gestora também possa fazer anteriormente tal tarefa por motivos de diligência. Além disso, o agente de custódia também é responsável pela guarda de toda a documentação utilizada para o desembolso, desde a aprovação dos limites de crédito até arquivos que atestem o desembolso com data e hora marcados.

4.2.1.3. Determinação dos subprocessos

⁶ Termo proveniente do inglês, *scoring*, que consiste em atribuir uma nota de crédito a um determinado ente.

Após sessão de tempestade cerebral junto aos executivos da Finance Co, foram definidos os principais subprocessos relativos do processo de *aquisição de direitos creditórios*. A definição de cada um deles é dada pela Tabela 26, e se encontram divididos conforme consta na Figura 6.

Figura 6 – representação dos subprocessos que compõem *aquisição de Direitos Creditórios*.



Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 26 – lista de subprocessos que compõem o processo de *aquisição de Direitos Creditórios*.

Subprocesso	Descrição
Pré-aprovação de limite de crédito	O subprocesso no qual cada nome enviado pela indústria química será analisado, de maneira a aprovar ou não um limite de crédito específico.
Liberação do Limite de crédito	O subprocesso no qual as diferentes contrapartes checam os clientes com limite de crédito aprovado pela Finance Co, e dão o seu <i>de acordo</i> (ou não) a estes, baseados em títulos de crédito já existentes.
Desembolso Cessão	O subprocesso no qual efetivamente ocorre o desembolso de recursos financeiros para a compra dos direitos creditórios.

Fonte: elaborado pelo autor.

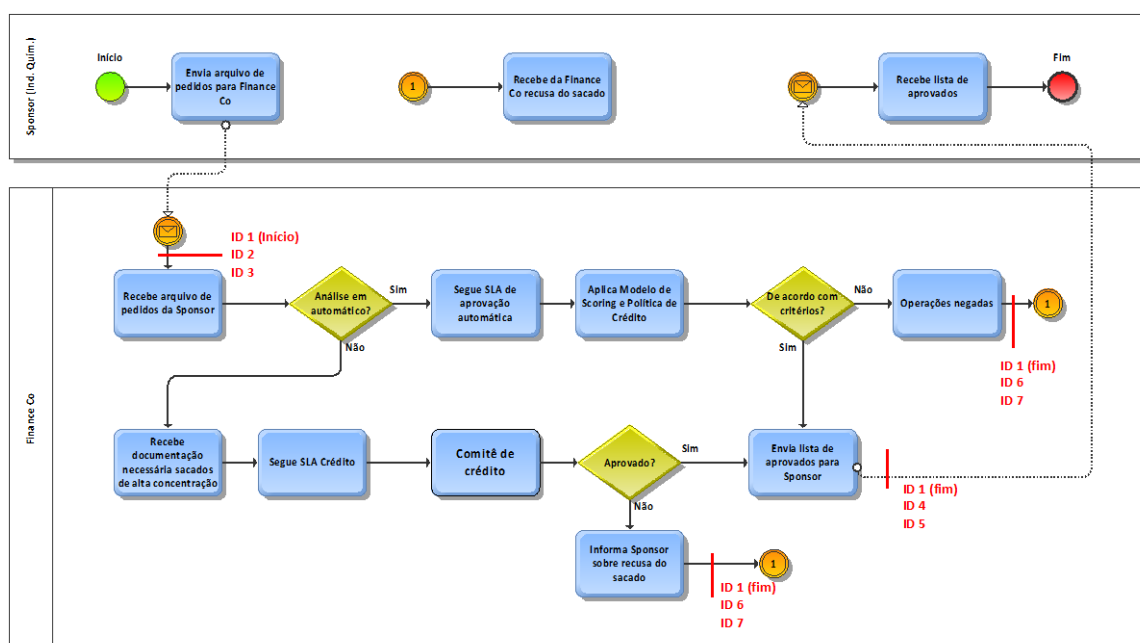
4.2.1.3.1. Subprocesso: pré-aprovação do limite de crédito

Com relação ao subprocesso *pré-aprovação do limite de crédito*, foram definidos os seguintes pontos:

- Responsável Finance Co: diretor de crédito;
- Contrapartes envolvidas: indústria química (*sponsor*);

- Requisitos para o subprocesso: *lista de potenciais aderentes* (com respectiva documentação pré-acordada, a ser fornecida pela Indústria Química);
- Descrição do processo: a *pré-aprovação de créditos Finance Co* é o subprocesso de aceitação ou não de potenciais sacados vindos de uma lista fornecida pela indústria química. Os métodos de aceitação ou não desses nomes são estipulados na etapa de aprovação do programa. No caso, a pré-aprovação se dá sobre os potenciais sacados que já tomaram crédito com a indústria química. De acordo com as regras estabelecidas no *regulamento do fundo*, os potenciais aderentes são analisados estatisticamente (para créditos menores) ou via comitê de crédito (para créditos maiores). Para ambos os casos, é gerada uma lista cujo elencando os candidatos aprovados e seu respectivo limite de crédito junto ao FIDC, bem como os candidatos negados;
- Documento de saída:
 - *Lista de sacados elegíveis Finance Co*; e
 - *Documento de atestação de crédito interno*, ATA comitê de crédito;
- Mapeamento do subprocesso: dado na Figura 7; e
- Matriz FEPSC: dada no Apêndice A.

Figura 7 – diagrama BPMN referente ao subprocesso *pré-aprovação do limite de crédito*.

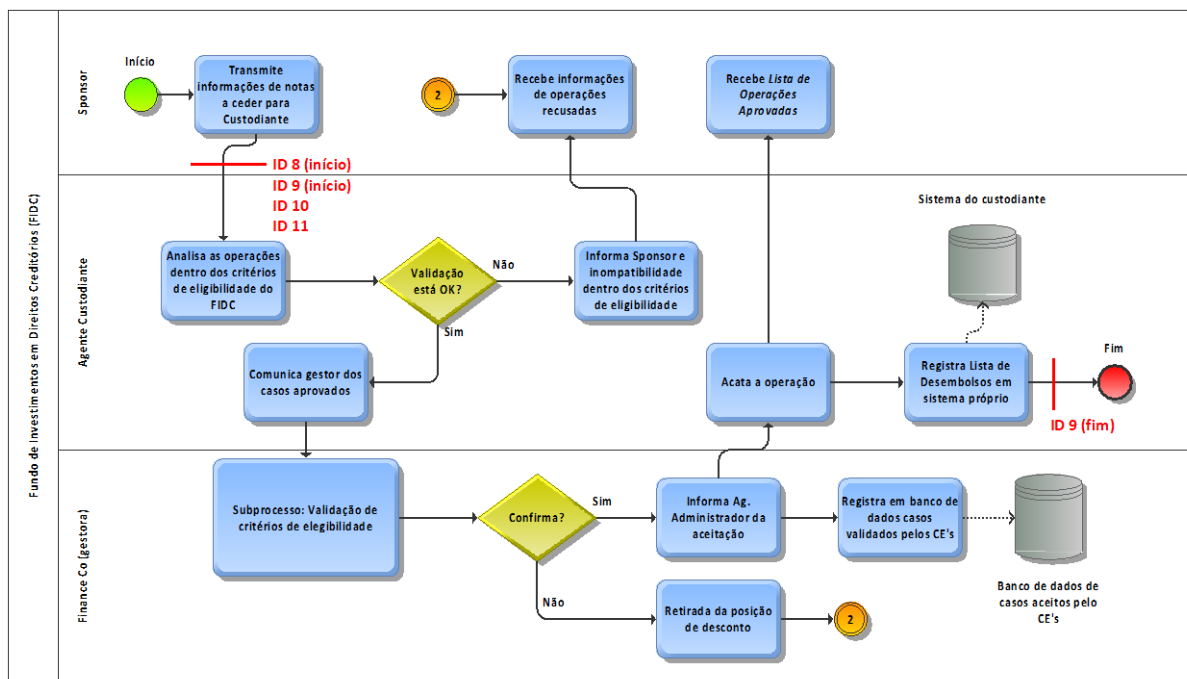


Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1.3.2. Subprocesso: liberação do limite de crédito

Com relação ao subprocesso *liberação do limite de crédito*, pode-se destacar os seguintes pontos:

- Responsável Finance Co: analista de *back-office*;
- Contrapartes envolvidas: indústria química (*sponsor*); agente de formalização e cobrança; agente administrador; e agente custodiante;
- Requisitos para o subprocesso:
 - Documento *lista de sacados elegíveis Finance Co*; e
 - Documento *regulamento do fundo*;
- Descrição do subprocesso: é no subprocesso *liberação do limite de crédito* que as contrapartes aqui mencionadas checam os sacados aprovados na etapa anterior e, segundo os critérios de elegibilidade do FIDC, a aceitam ou não. É importante ressaltar que essa verificação dos critérios de elegibilidade é feita tanto pelo agente custodiante como pela Finance Co, em seu papel de gestora do FIDC. Os títulos aprovados, então, têm os seus nomes elencados em *listas de operações pré-aprovadas*, armazenadas em um banco de dados de casos aceitos pelos CEs. Os reusados, elencados na *lista de operações recusadas*, também são armazenados em bancos de dados internos;
- Documentação de saída:
 - *Lista de operações pré-aprovadas* pelo agente administrador, enviada tanto à indústria química como ao agente custodiante; e
 - *Lista de operações recusadas*;
- Mapeamento do subprocesso: é dado na Figura 8; e
- Matriz FEPSC: dada no Apêndice B.

Figura 8 – mapeamento do subprocesso *liberação do limite de crédito*.

Fonte: elaborado pelo autor.

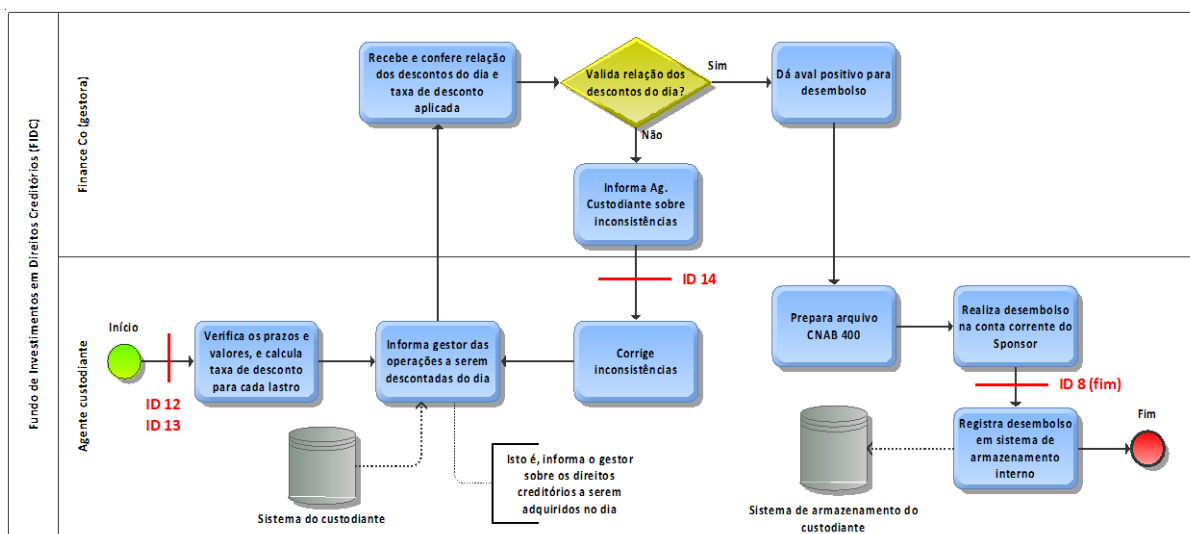
4.2.1.3.3. Subprocesso: desembolso da cessão

Com relação ao subprocesso *desembolso da cessão*, pode-se destacar os seguintes pontos:

- Responsável Finance Co: analista de tesouraria;
- Contrapartes envolvidas: agente administrador;
- Requisitos para o subprocesso: documento *lista de lastros aceitos*;
- Descrição do subprocesso: o agente custodiante verifica os valores e prazos dos direitos creditórios a serem cedidos, calcula as respectivas taxas de desconto e comunica essas informações à Finance Co. Uma vez validadas as informações pela gestora, o agente custodiante recebe o aval positivo e debita na conta da indústria química o valor dos títulos descontados;
- Saída do subprocesso: registro do desembolso (armazenado no sistema do agente custodiante);
- Mapeamento do subprocesso: dado na Figura 9; e
- Matriz FEPSC: dada no

- Apêndice C.

Figura 9 – mapeamento do subprocesso *deseMBOLSO da cessão*.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1.4. Indicadores propostos

Os indicadores propostos para o processo de *aquisição de direitos creditórios* estão relacionados aos principais pontos de controle referentes tanto à concessão do crédito bem como ao processamento, avaliação e aquisição dos títulos. Tais indicadores estão contidos na Tabela 27, dada abaixo, junto à sua sigla e à referência das figuras onde este é encontrado.

Tabela 27 – indicadores concebidos para implementação no processo aquisição de direitos creditórios.

Processo: aquisição de direitos creditórios		
Sigla	Descrição	Referência
ID 1	Tempo de atravessamento da análise de crédito.	Figura 7.
ID 2	Montante de casos submetidos à aprovação de crédito.	Figura 7.
ID 3	Número de casos submetidos à aprovação de crédito.	Figura 7.
ID 4	Montante de casos aprovados.	Figura 7.
ID 5	Número de casos aprovados.	Figura 7.
ID 6	Montante de casos recusados.	Figura 7.
ID 7	Número de casos recusados.	Figura 7.
ID 8	Tempo de atravessamento no processamento dos títulos.	Figura 8 e Figura 9.
ID 9	Tempo de atravessamento na liberação do limite de crédito.	Figura 8.
ID 10	Número de notas processadas diariamente.	Figura 8.

Processo: aquisição de direitos creditórios

Sigla	Descrição	Referência
ID 11	Montante de notas processadas diariamente.	Figura 8.
ID 12	Número de casos enviados para desembolso.	Figura 9.
ID 13	Montante dos casos enviados para desembolso.	Figura 9.
ID 14	Número de erros detectados no desembolso.	Figura 9.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.1.5. Plataforma para a implementação do processo

A plataforma imaginada para a implementação do processo baseia-se em uma solução de fluxo de trabalho⁷ digital, na qual as diferentes contrapartes podem trocar informações em um mesmo ambiente. De acordo com os executivos da Finance Co, algumas exigências devem ser seguidas, seja para fins de segurança quanto para fins de praticidade. A primeira delas é o registro do envio de informações: para fins de diligência, todas as informações enviadas devem ter a sua data de envio registrada, bem como ser armazenadas em bancos de dados externos. Em segundo lugar, é necessário que a plataforma separe exatamente as informações cabíveis a cada uma das contrapartes, indicando quando lhe toca a função de executar uma tarefa (e disponibilizando as informações necessárias para tanto). Por fim, é desejável também que os comandos, quando possíveis, sejam automatizados, de modo a evitar trabalhos desnecessários, eliminando a necessidade de análises ou tarefas manuais. Isso contribui para lidar com volumes maiores de dados, sobretudo tendo em conta que é benéfico para a empresa por aumentar a pulverização de seus programas.

4.2.2. Atualização da carteira

4.2.2.1. Descrição e definição do processo

O segundo processo analisado no presente trabalho foi o de *atualização da carteira*. Ao contrário do primeiro processo descrito, este pode ser considerado como um processo de suporte, uma vez que ele não gera valor diretamente para o cliente final, isto é, as indústrias químicas produtoras de insumos do agronegócio. Na verdade, o processo de atualização da carteira serve o propósito de acompanhar aspectos fundamentais do fundo, e promover uma dupla-verificação de todo o trabalho feito entre os agentes de custódia e administrador.

⁷ Do inglês, *workflow*.

Esse processo deve ser realizado diariamente, atualizando a carteira-espelho⁸ todos os dias úteis. O processo tem início com a consulta da posição da carteira no dia anterior (descrito, na terminologia da empresa, como *D-1*), a partir da qual compor-se-á a carteira do dia seguinte (caso novos títulos sejam adquiridos são incorporados, ao passo que títulos liquidados são retirados da carteira). Após o batimento da posição de caixa do fundo, o processo é finalizado com a valoração dos direitos creditórios (segundo a sua taxa de juros), resultando na posição das cotas em *D+0* (ou seja, no dia em questão).

Este processo, igualmente vital para aspectos de diligência e controle, deve ser feito pela gestora diariamente, de modo a controlar pontos extremamente relevantes e que são controlados pela CVM de maneira mais rígida. Cabe destacar que, novamente, o encarregado pelo processo de *atualização da carteira* deve ser um gerente de *back-office*, pelo contato e proximidade que ele tem das tarefas realizadas de maneira cotidiana.

4.2.2.2. Restrições e imposições legais

São duas as exigências legais relativas ao processo de *atualização da carteira*. Estas exigências são dadas na Tabela 28.

Tabela 28 – condição legal única aplicada ao processo de atualização da carteira.

Pontos na legislação	Fonte
Obrigatoriedade de cálculo das cotas de FIDC	BRASIL (2001, p. 12).
Agente custodiante responsável por liquidar as operações.	BRASIL (2001, p. 30).

Fonte: elaborado pelo autor.

O primeiro ponto do processo cujo cumprimento está prescrito em lei é a obrigatoriedade de cálculo das cotas do FIDC, segundo a CVM. Ainda que seja de responsabilidade do agente administrador a manutenção correta do cálculo das cotas do FIDC, elas devem ser passíveis de verificação constante por parte de alguma das outras contra-partes que compõe o fundo. No caso, a interpretação na Finance Co, segundo os executivos do fundo, é que essa responsabilidade cabe à gestora. Não por acaso, a conferência de cotas (chamada

⁸ *Carteira-espelho* é a terminologia que indica a réplica da carteira por parte do gestor ou de outras contrapartes. No caso, ela deve ser uma réplica exata da carteira do agente custodiante.

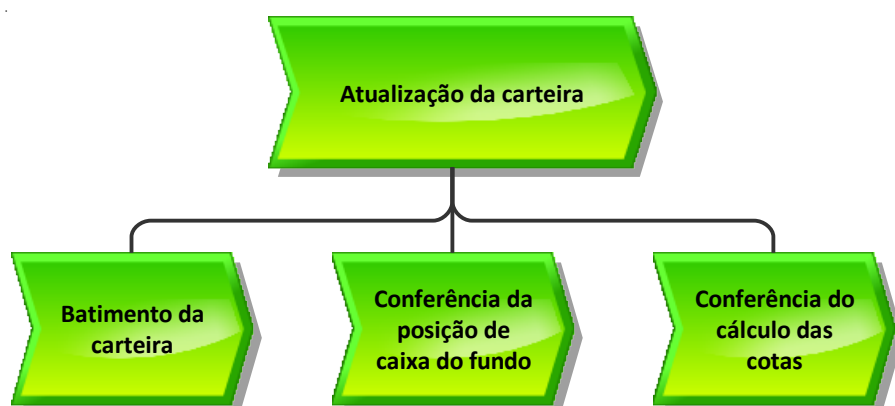
pela alcinha extremamente comum no mercado financeiro de *bater cotas*) é prática comum e propagada pelas gestoras das mais diversas naturezas.

O segundo ponto relevante e cujo cumprimento está prescrito em lei, novamente, é a liquidação das operações como sendo responsabilidade do agente custodiante. Se no processo de *aquisição de direitos creditórios* tal norma define que o agente custodiante é o responsável por realizar os desembolsos em favor da aquisição dos direitos creditórios, no presente processo ela determina que é ele o responsável por fazer a aplicação do caixa em excesso do FIDC em investimentos alternativos, como fundos de zeragem, títulos públicos, dentre outros.

4.2.2.3. Determinação dos subprocessos

Após sessão de tempestade cerebral junto aos executivos da Finance Co, foram definidos os subprocessos que definem o processo de *atualização da carteira*. São três os subprocessos: *batimento da carteira*, *conferência da posição de caixa do fundo* e *conferência do cálculo da cota*. A definição de cada um deles é dada com maior detalhe na Tabela 29, dada a seguir, bem como uma representação gráfica na Figura 10.

Figura 10 – representação dos subprocessos que compõe o processo de *atualização da carteira*.



Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 29 – descrição dos subprocessos que compõe o processo de *atualização da carteira*.

Subprocesso	Descrição
Batimento da carteira	Subprocesso atualiza os títulos que compõe o FIDC, sejam esses incorporados através de novas aquisições, ou então recebam baixa por já haverem sido pagos, comparando-os à carteira de títulos elaborada pelo agente de custódia.

Subprocesso	Descrição
Conferência da posição de caixa do fundo	Subprocesso que faz a conferência do capital disponível em caixa do FIDC junto ao saldo disponibilizado pelo agente de custódia.
Conferência do cálculo das cotas	Subprocesso que promove o cálculo das cotas a partir da valoração dos títulos de crédito dentro do vencimento e desvalorização dos títulos após o vencimento, e compara tais cotas junto ao agente administrador.

Fonte: elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que esses subprocessos devem cobrir com maior detalhe as funções mais relevantes de um *back-office* pertencente a um FIDC. Em primeiro lugar, a composição do fundo, e de seus títulos de crédito (tanto os que ingressam quanto os que deixam a carteira). Por sua vez, é preciso precisar com exatidão qual é o caixa que o FIDC possui e onde ele está alocado, e, por fim, é necessário valorar os títulos que dentro do vencimento, bem como desvalorizar os títulos vencidos, para fins de cálculo de cotas da carteira.

4.2.2.3.1. Subprocesso: batimento da carteira

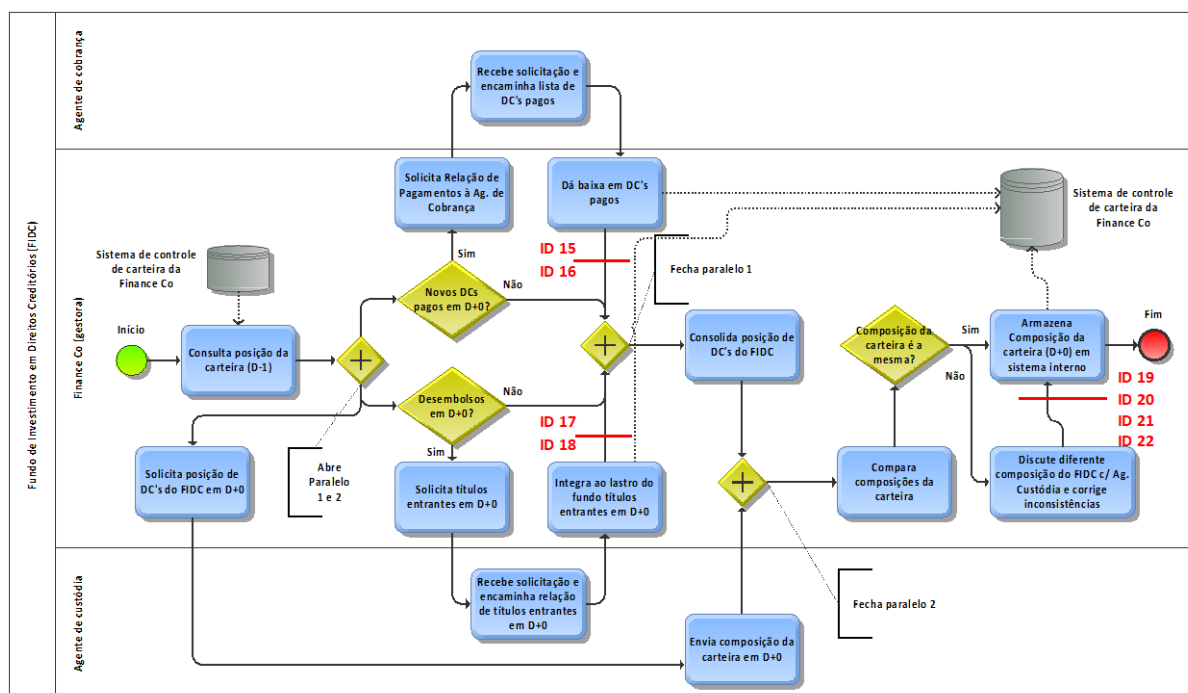
O subprocesso de *batimento da carteira* é dado com maior detalhe abaixo:

- Responsável Finance Co: analista de *back-office*;
- Contrapartes envolvidas: agente de custódia; e agente de cobrança;
- Requisitos para o subprocesso:
 - *Posição de lastros do FIDC (D-1)*;
 - *Relação de pagamentos*; e
 - *Relação de títulos adquiridos*;
- Descrição do subprocesso: o presente subprocesso se refere ao batimento da carteira do FIDC com relação à composição de lastros do fundo. Aqui, faz-se a checagem dos lastros ao final de D-1 (ou seja, do dia imediatamente anterior) e, a partir de novos títulos adquiridos ou títulos pagos, forma-se a nova composição de lastros do FIDC. Para tanto, deve-se, primeiramente, solicitar ao agente de custódia as informações referentes aos direitos creditórios adquiridos bem como solicitar ao agente de cobrança quais foram os direitos creditórios quitados (se houve algum), para subsequente baixa no sistema. Após

esse processo, deve-se conferir junto ao agente de custódia a composição do FIDC (a chamada ação de “bater carteira”), validando-a ou não;

- Saída do subprocesso: *posição de lastros do FIDC (D+0)*;
- Mapeamento do subprocesso: dado na Figura 11; e
- Matriz FEPSC: dada no Apêndice D.

Figura 11 – mapeamento do subprocesso *batimento da carteira*.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.3.2. Subprocesso: conferência da posição caixa do fundo

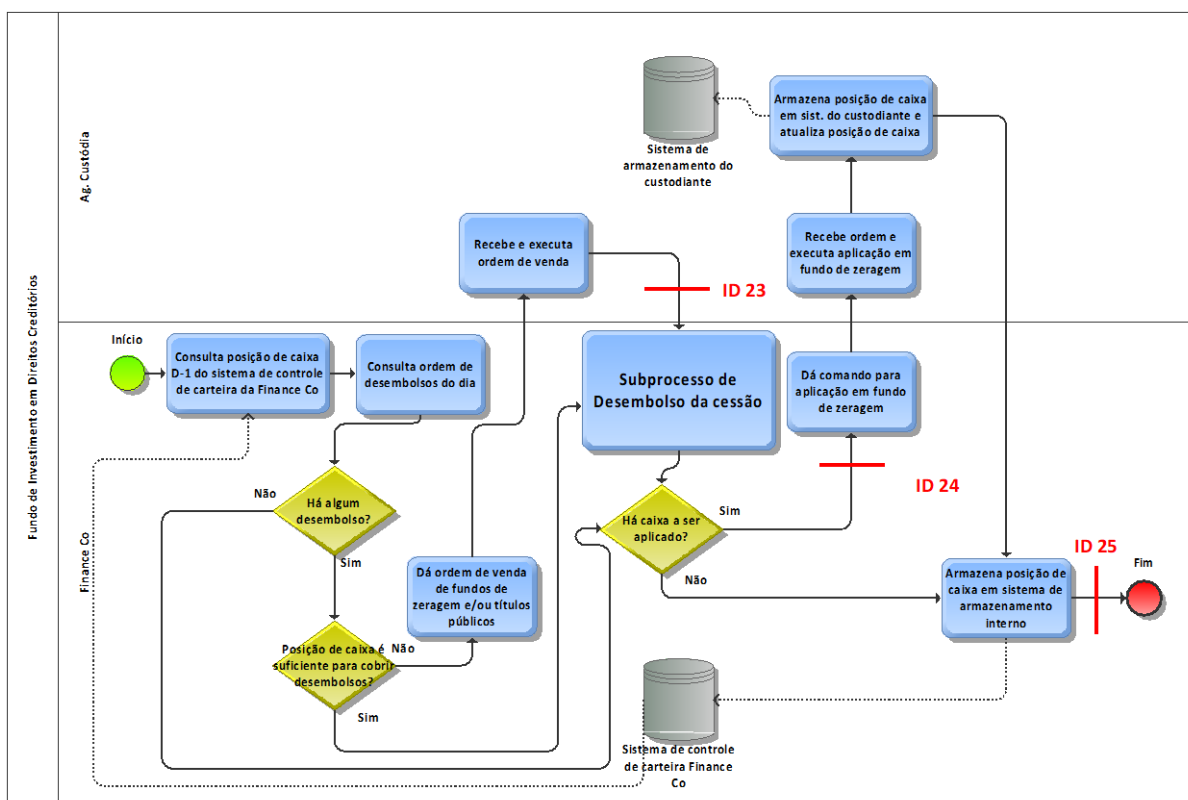
O subprocesso de *conferência da posição de caixa do fundo* é dado com maior detalhe abaixo:

- Responsável Finance Co: analista de tesouraria;
- Contrapartes envolvidas: agente de custódia;
- Requisitos para o subprocesso:
 - *Posição de caixa do FIDC (D-2)*; e
 - *Ordens de desembolso do dia*;
- Descrição do subprocesso: o presente subprocesso possui como objetivo principal estabelecer a conferência do valor em caixa para o FIDC, e aplicar tal valor em fundos de zeragem e/ou títulos que estejam de acordo com a legislação disposta na ICVM nº 356 (CVM, 2001). Tal aplicação é essencial para que o dinheiro não investido em

direitos creditórios não fique ocioso no patrimônio líquido do fundo, podendo ter algum rendimento. Além disso, esse subprocesso também está relacionado ao subprocesso de *Desembolso da Cessão*, descrito no tópico 4.2.1.3.3. *Subprocesso: desembolso da cessão*, uma vez que, caso haja ordens de desembolso do dia, deverão ser liquidadas posições aplicadas em fundos de zeragem para destiná-las à compra de direitos creditórios;

- Saída do subprocesso: *posição de caixa do FIDC (D-1)*;
- Mapeamento do processo: dado na Figura 12; e
- Matriz FEPSC: dada pelo Apêndice E.

Figura 12 – mapa do subprocesso de *conciliação do caixa*.



Fonte: elaborado pelo autor.

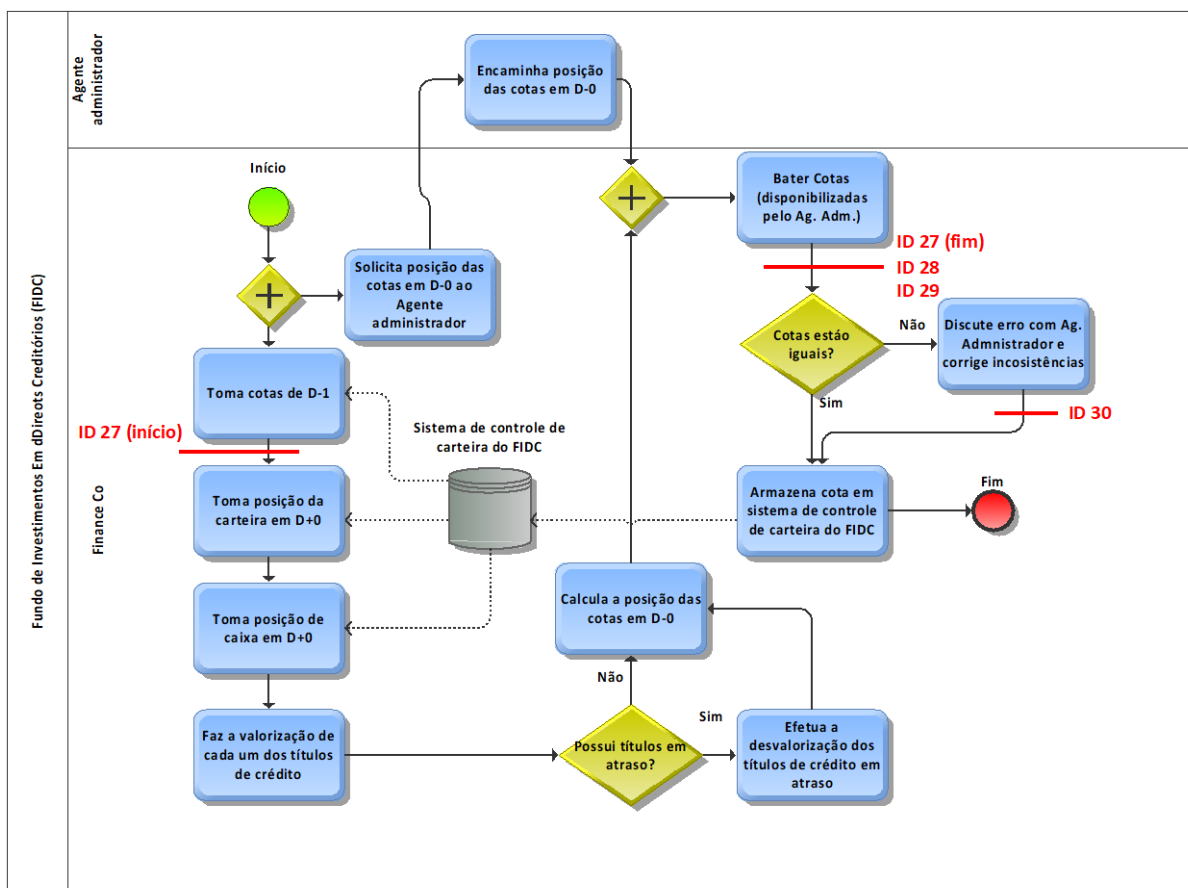
4.2.2.3.3. Subprocesso: conferência do cálculo das cotas

O subprocesso de *conferência do cálculo das cotas* é dado com maior detalhe abaixo:

- Responsável Finance Co: analista de *back-office*;
- Contrapartes envolvidas: agente de administrador;
- Requisitos para o subprocesso:

- *Posição da carteira (D-1)*; e
 - *Posição da carteira (D-0)*, feita pelo agente administrador;
- Descrição do subprocesso: o presente subprocesso deve cumprir o procedimento de atualização das cotas. Para tanto, é necessário levar em consideração o valor da carteira como um todo: considerando-se o caixa presente, os direitos creditórios que estão a se valorizar e os direitos creditórios que estão perdendo valor. Nesse sentido, é necessário fazer a valoração dos direitos creditórios (com marcação na curva⁹, de acordo com a taxa de juros embutida de cada um deles), bem como a depreciação dos direitos creditórios a se desvalorizar, segundo metodologia estabelecida na elaboração do convênio. Ao contrário dos outros subprocessos, neste caso quem é o responsável pelo controle das cotas e de seus respectivos valores é o agente administrador (e não o custodiante);
- Saída do subprocesso: Posição da carteira (D-0), valor das cotas em (D-0);
- Mapeamento do processo: dado na Figura 13; e
- Matriz FEPSC: dada no Apêndice F.

⁹ Ao contrário de fundos de investimento de outras naturezas, os títulos de direitos creditórios não possuem marcação a mercado, ou seja, de acordo com o seu preço diário, tal como ocorre com ações. Na verdade, tais ativos devem ser valorizados segundo a taxa de juros implícita.

Figura 13 – mapeamento do subprocesso *atualização das cotas*.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.4. Indicadores propostos

Os indicadores propostos para o subprocesso são dados na Tabela 30. No caso, resumem os pontos de controle mais importantes do processo como um todo, bem como de seus respectivos subprocessos.

Tabela 30 – indicadores propostos para o processo de *atualização da carteira*.

Processo: <i>atualização da carteira</i>		
Sigla	Descrição	Referência
ID 15	Número de títulos adquiridos no dia.	Figura 11.
ID 16	Montante de títulos adquiridos no dia.	Figura 11.
ID 17	Número de títulos pagos no dia.	Figura 11.
ID 18	Montante de títulos pagos no dia.	Figura 11.

Processo: atualização da carteira		
Sigla	Descrição	Referência
ID 19	Número de títulos incorretamente não-retirados (após batimento da carteira).	Figura 11.
ID 20	Montante de títulos incorretamente não-retirados (após batimento da carteira).	Figura 11.
ID 21	Número de títulos incorretamente não-incorporados (após batimento da carteira).	Figura 11.
ID 22	Montante de títulos incorretamente não-incorporados (após batimento da carteira).	Figura 11.
ID 23	Montante de entrada de caixa do dia.	Figura 12.
ID 24	Montante de títulos adquiridos do dia.	Figura 12.
ID 25	Volume de títulos vendidos do dia.	Figura 12.
ID 26	Montante de saída de caixa do dia.	Figura 12.
ID 27	Valorização das cotas do dia.	Figura 13.
ID 28	Valorização acumulada das cotas nos últimos trinta dias.	Figura 13.
ID 29	Rentabilidade acumulada da cota no ano.	Figura 13.
ID 30	Contabiliza número de erros	Figura 13.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2.5. Plataforma utilizada para o processo

É importante ressaltar que, para o processo de *atualização da carteira* proposto, em discussão com os executivos da Finance Co, a opção mais viável é de a subcontratação de um sistema de um fornecedor selecionado. Essa escolha se dá pela praticidade que um sistema de gerenciamento de recebíveis traz, gerando resultados confiáveis e com suporte técnico. Esse é o sistema a que se refere a marcação de *sistema de controle de carteira* da Finance Co, marcado na Figura 11, na Figura 12 e na Figura 13.

O sistema preterido, de um fornecedor relevante no mercado, permitiria o acompanhamento de todos os títulos em uma interface única. A adoção de tal solução digital é a plataforma imaginada para suportar os subprocessos *batimento da carteira* e *conferência do cálculo das cotas*. Para a *conferência da posição de caixa do fundo*, por sua vez, ainda se estuda a implementação do mesmo sistema, mas não é descartada a opção do acompanhamento via

planilhas *Excel* (por maior que seja o inconveniente de fazê-lo assim), importando dados diretamente do mencionado sistema.

4.2.3. Cumprimento de normas da carteira

4.2.3.1. Descrição e definição do processo

O processo de *cumprimento de normas da carteira*, a exemplo do subprocesso anterior, também se caracteriza por ser um subprocesso de suporte. No caso, não há um valor adicionado ao cliente final, mas sim auxiliar e dar suporte a outros processos dentro da operação do FIDC.

A importância desse processo dentro da operação da Finance Co é extremamente relevante. Não por acaso, esse processo pertence à área de riscos da gestora, sendo o principal responsável por esse processo o diretor de riscos da Finance Co.

4.2.3.2. Restrições e imposições legais

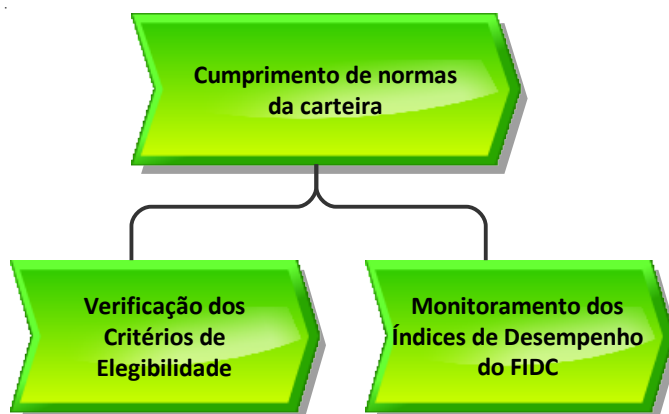
Do ponto de vista do regulador, o processo de *cumprimento de normas da carteira* não possui imposições legais. Afinal, pode-se definir os critérios que forem mais convenientes e que estejam mais adaptados à natureza e à realidade de qualquer fundo de investimentos, seja ele de direitos creditórios ou não.

Ainda assim, mesmo que não haja imposição por parte da CVM, é prática corrente a proposição de índices de monitoramento em regulamentos de FIDCs, o que torna a sua aplicação praticamente obrigatória. São dois os monitoramentos mais presentes em FIDCs: os relativos à aquisição dos direitos creditórios; e os relativos ao desempenho do fundo. Os critérios de elegibilidade mais comuns encontram-se representados na Tabela 3, ao passo que os principais indicadores de desempenho são dados na Tabela 4 (ambas as tabelas contidas no tópico 2.1. *Legislação relativa ao mercado de valores mobiliários*).

4.2.3.3. Descrição e definição dos subprocessos

Tanto para monitorar o índice de desempenho do fundo quanto verificar os critérios de elegibilidade para cada direito creditório adquirido, optou-se por dividir o processo de *cumprimento de normas da carteira* em dois subprocessos distintos: a *verificação dos critérios de elegibilidade* e o *monitoramento dos indicadores de desempenho*. A Tabela 31 dada a seguir dá a definição básica de cada um dos subprocessos, ao passo que a Figura 14 ilustra a hierarquia do processo.

Figura 14 – subprocessos que compõe o *cumprimento de normas da carteira*.



Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 31 – subprocessos que compõe o processo de *cumprimento de normas da carteira*.

Subprocesso	Descrição
Verificação dos critérios de elegibilidade	Subprocesso que averigua, para cada direito creditório submetido à análise, os CEs gerais descritos na Tabela 3.
Monitoramento dos índices de desempenho do FIDC	Subprocesso que monitora os índices de desempenho do FIDC descritos na Tabela 4.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.3.1. Subprocesso: verificação dos critérios de elegibilidade

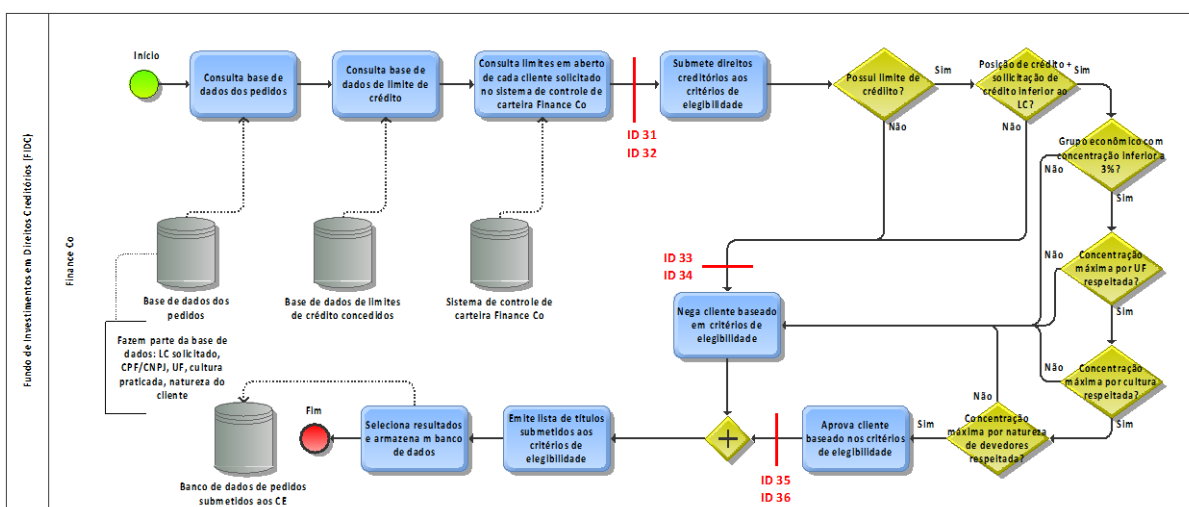
O primeiro subprocesso, a *verificação dos critérios de elegibilidade*, se faz presente como parte integrante do processo *aquisição de direitos creditórios*, como uma etapa necessária para a compra de direitos creditórios. Esse subprocesso é dado com maior detalhe abaixo:

- Responsável Finance Co: analista de *back-office*;
- Contrapartes envolvidas: não há;
- Requisitos para o subprocesso: base de dados dos pedidos; Base de dados dos limites de crédito concedidos; Sistema de controle da carteira Finance Co;
- Descrição do subprocesso: o subprocesso de verificação dos critérios de elegibilidade possui como objetivo central elencar os direitos creditórios que atendem aos critérios de elegibilidade descritos na Tabela 3. Para tanto, são consultadas diversas bases,

descritas como requisitos para o subprocesso. Assim, a partir de verificações individuais para cada um dos critérios, pode-se aceitar ou recusar cada um dos direitos creditórios¹⁰;

- Saída do subprocesso: *lista consolidada de títulos aceitos e negados pelos critérios de elegibilidade*;
- Mapeamento do processo: dado na Figura 15; e
- Matriz FEPC: dada no Apêndice G.

Figura 15 – mapeamento do subprocesso *verificação de critérios de elegibilidade*.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.3.2. Subprocesso: monitoramento dos índices de desempenho do fundo

O subprocesso *monitoramento dos índices de desempenho do fundo* é dado a seguir:

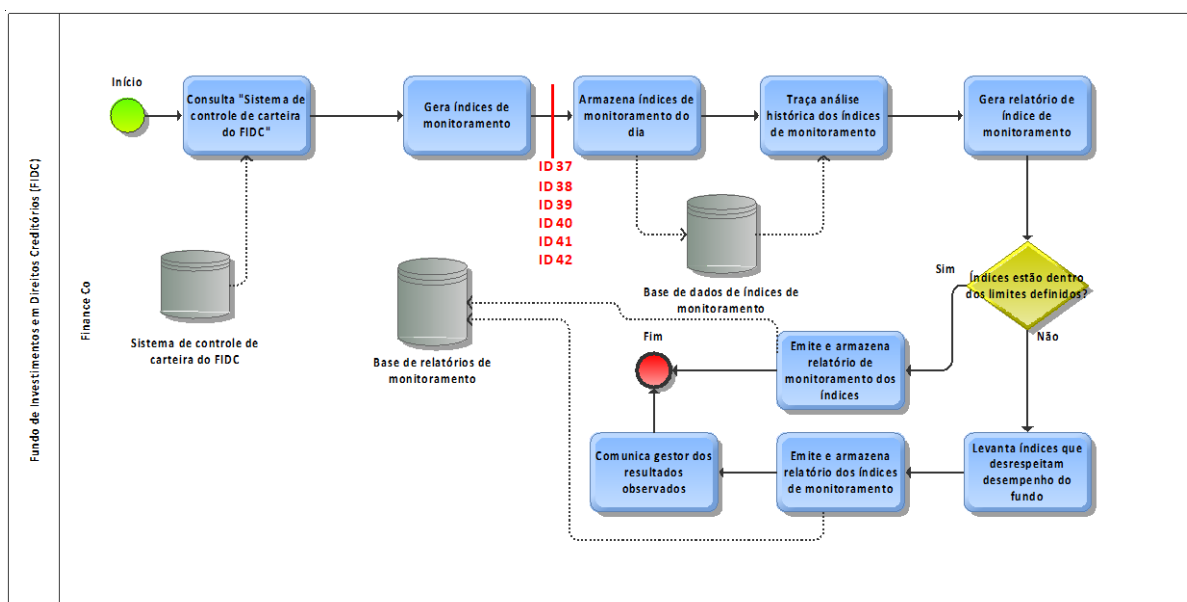
- Responsável Finance Co: analista de riscos;
- Contrapartes envolvidas: não há;
- Requisitos para o subprocesso:
 - *Sistema de controle de carteira da Finance Co*; e
 - *Base de dados de índices de monitoramento*;
- Descrição do subprocesso: o presente subprocesso tem como objetivo principal colher e analisar os principais indicadores de desempenho dos fundos, listados na Tabela 4, tomando como base a posição de carteira do FIDC no dia precedente à operação. Em

¹⁰ É importante ressaltar que são avaliados, nos critérios de elegibilidade, os direitos creditórios individualmente, e não os clientes aos quais tais títulos estão atrelados (tal análise é feita no subprocesso *concessão de limite de crédito*).

seguida, deve-se também armazenar os índices diariamente, e traçar uma análise da performance de tais indicadores no mês predecessor, de modo a averiguar a aplicação de possíveis medidas de interrupção do FIDC. É emitido, diariamente, um relatório a respeito dos índices de desempenho do fundo automaticamente. Todos os relatórios são armazenados em bases (ou diretórios) de arquivos de monitoramento;

- Saídas do subprocesso:
 - *Relatório de monitoramento dos indicadores de desempenho; e*
 - *Atualização da Base de dados de índices de monitoramento;*
- Mapeamento do processo: dado pela Figura 16; e
- Matriz FEPSC: dada no Apêndice H.

Figura 16 – mapeamento do subprocesso *monitoramento dos índices de desempenho do fundo*.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.4. Indicadores propostos

Os indicadores propostos para o processo de *cumprimento de ordens da carteira* estão contidos na Tabela 32. No caso, resumem os pontos de controle mais importantes do processo como um todo, bem como de seus respectivos subprocessos.

Tabela 32 – indicadores propostos para o processo de cumprimento de ordens da carteira.

Processo: <i>cumprimento de ordens da carteira</i>		
Sigla	Descrição	Referência
ID 31	Número de casos levados à análise dos Critérios de Elegibilidade.	Figura 15.

Processo: <i>cumprimento de ordens da carteira</i>		
Sigla	Descrição	Referência
ID 32	Montante levado à análise dos Critérios de Elegibilidade.	Figura 15.
ID 33	Número de casos negados pelos Critérios de Elegibilidade.	Figura 15.
ID 34	Montante negado pelos Critérios de Elegibilidade.	Figura 15.
ID 35	Número de casos aceitos pelos Critérios de Elegibilidade.	Figura 15.
ID 36	Montante aceito pelos Critérios de Elegibilidade.	Figura 15.
ID 37	Índice de adimplemento.	Figura 16.
ID 38	Índice de inadimplemento (30 a 90 dias).	Figura 16.
ID 39	Índice de inadimplemento (90 a 180 dias).	Figura 16.
ID 40	Índice de inadimplemento (maior que 180 dias).	Figura 16.
ID 41	Índice de renegociação.	Figura 16.
ID 42	Índice de aplicação do capital em direitos creditórios.	Figura 16.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3.5. Sistema proposto

O sistema proposto para ambos os subprocessos é, novamente, a adoção de um *sistema de fluxo de trabalho* digital. O subprocesso *verificação dos critérios de elegibilidade*, por exemplo, está intimamente ligado ao processo de *aquisição de direitos creditórios*, uma vez que o primeiro se constitui como uma parte relevante do segundo. Nesse sentido, é extremamente razoável considerar uma solução *sistema de fluxo de trabalho* para a *verificação dos critérios de elegibilidade*, como maneira de promover uma melhor integração entre ambos.

Por sua vez, para o processo de *monitoramento dos índices de desempenho*, julgou-se que o desenvolvimento de um ambiente baseado em *sistema de fluxo de trabalho* seria muito menos suscetível a erros, podendo também ser ajustado conforme os índices utilizados no FIDC em questão. Nesse sentido, a adoção de um *sistema de fluxo de trabalho* também permite uma maior automação das tarefas, colaborando com a imagem de uma gestora digital.

4.3. Proposta de implementação dos sistemas

Conforme exposto no tópico 3.4. *Proposição de um plano de implementação do processo* do presente trabalho, a etapa final da fase de trabalho de campo consistiu em apresentar um plano inicial de implementação para os processos descritos como críticos para a Finance Co. Nesse sentido, o ponto principal para tal proposta de implementação é a

apresentação de um cronograma factível de implementação dos sistemas sob os quais tais processos se basearão.

Inicialmente, a ideia inicial foi dividir a implementação segundo os processos; no entanto, tendo em vista que existem processos que compartilham os mesmos sistemas, optou-se por adotar propostas de implementação segundo os sistemas a serem adotados na Finance Co. Assim, sendo dois os sistemas de implementação imaginados, o *sistema de fluxo de trabalho* e o *sistema de controle de carteira* da Finance Co, o presente tópico é dividido na proposta inicial de implementação de cada um deles.

Cabe destacar, além disso, que a proposta de implementação dos sistemas aqui disposta é inicial. Isso significa que nem todos os aspectos técnicos são levados em consideração, bem como o detalhamento de todas as especificidades do sistema. Para ambos os casos, por exemplo, o responsável pela implementação do sistema ainda não havia sido contratado ao início da presente etapa, o que impediria uma análise mais aprofundada a respeito. Nesse sentido, esperava-se que o plano de implementação sugerido fosse aprofundado futuramente, detalhando melhor os pontos mencionados.

4.3.1. Sistema de fluxo de trabalho

4.3.1.1. Responsabilidade pela implementação

Para o *sistema de fluxo de trabalho*, imaginou-se que a responsabilidade pela implementação deveria ser atribuída a um profissional com experiência na área de tecnologia da informação. Essa experiência profissional é de extrema importância, visto que seria necessário desenvolvimento da plataforma, de modo a particularizar a solução para as diferentes contrapartes. Logo, deve ser um profissional apto a coordenar a implementação de aspectos técnicos que tal sistema envolve junto a todos os envolvidos no FIDC. Tal profissional, infelizmente, ainda não fazia parte da equipe de colaboradores da Finance Co ao início do trabalho, de tal sorte que deveria ser contratado pela gestora.

4.3.1.2. Definição do escopo

4.3.1.2.1. Termo de abertura do projeto

O primeiro ponto desenvolvido para a proposta de implementação do projeto foi o termo de abertura do projeto. Os principais pontos relativos ao termo de abertura do projeto estão contidos na Tabela 33.

Tabela 33 – termo de abertura do projeto desenvolvido para a implementação do *sistema de fluxo de trabalho*.

Implementação: sistema de fluxo de trabalho	
Justificativa do projeto	Necessário para que os processos <i>aquisição de direitos creditórios e cumprimento de normas da carteira</i> sejam implementados.
Objetivos do projeto	Implementação do sistema até 28 de fevereiro de 2020. Implementação do sistema que permita, ao menos, as seguintes funcionalidades: troca de arquivos para análise de crédito, rotação da análise de crédito por escoragem, rotação dos critérios de elegibilidade, coleta de indicadores, comunicação integrada com agente custodiante.
Produto do projeto	Sistema do tipo <i>fluxo de trabalho</i> implementado e pronto para utilização para os participantes.
Descrição em alto nível do projeto	O projeto deve implementar o sistema que integre a comunicação entre as diferentes contrapartes envolvidas, e que realize rotinas internas para a Finance Co, habilitando funcionários específicos de cada uma das contrapartes a utilizá-lo.
Riscos de alto nível	Não-integração com os parceiros, desenvolvimento incorreto, atraso na entrega, interface pouco prática, uso restrito.
Resumo do orçamento	O orçamento do projeto é dado sobretudo pela escolha do fornecedor, que definirá os custos de desenvolvimento e implementação.
Gerente do projeto	Profissional a ser contratado com experiência na área de tecnologia.
Requisitos para aprovação do projeto	Conclusão do projeto até, no máximo, 28 de fevereiro de 2020.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1.2.2. Definição dos requisitos do projeto

Conforme explicitado por Carvalho (2011), não necessariamente os requisitos do projeto necessitam ser totalmente detalhados a priori, podendo ser inicialmente mais de alto nível. Nesse sentido, como o projeto de implementação ainda seria futuramente aprimorado com a chegada do responsável pela implementação, os requisitos de nível alto do projeto são dados na Tabela 34.

Tabela 34 – lista de requisitos de nível alto das diferentes contrapartes envolvidas no projeto.

Implementação: sistema de fluxo de trabalho	
Contrapartes	Requisitos
Finance Co	Recepção e transmissão de arquivos de comunicação.
	Escoragem de crédito.
	Rodagem dos critérios de elegibilidade.
	Colher indicadores.
	Armazenamento de dados.
Indústria Química (Sponsor)	Envio da documentação de crédito.
	Comunicação de clientes propostos.
	Comunicação de clientes aceitos.
Agente custodiante	Plataforma que se integre aos sistemas internos.
	Plataforma para comunicação (recepção e envio) dos casos.
Agente administrador	Plataforma que se integre aos sistemas internos.
	Plataforma para comunicação (recepção e envio) dos casos.
Agente formalizador	Plataforma de comunicação dos casos.
	Disponibilização das informações necessárias em bancos de dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1.2.3. Escopo do projeto

Tal como explicitado na seção 2.9.2.3. *Definição do escopo*, o escopo do projeto de implementação do *sistema de fluxo de trabalho* é dado na Tabela 35.

Tabela 35 – escopo do projeto de implementação do sistema de fluxo de trabalho.

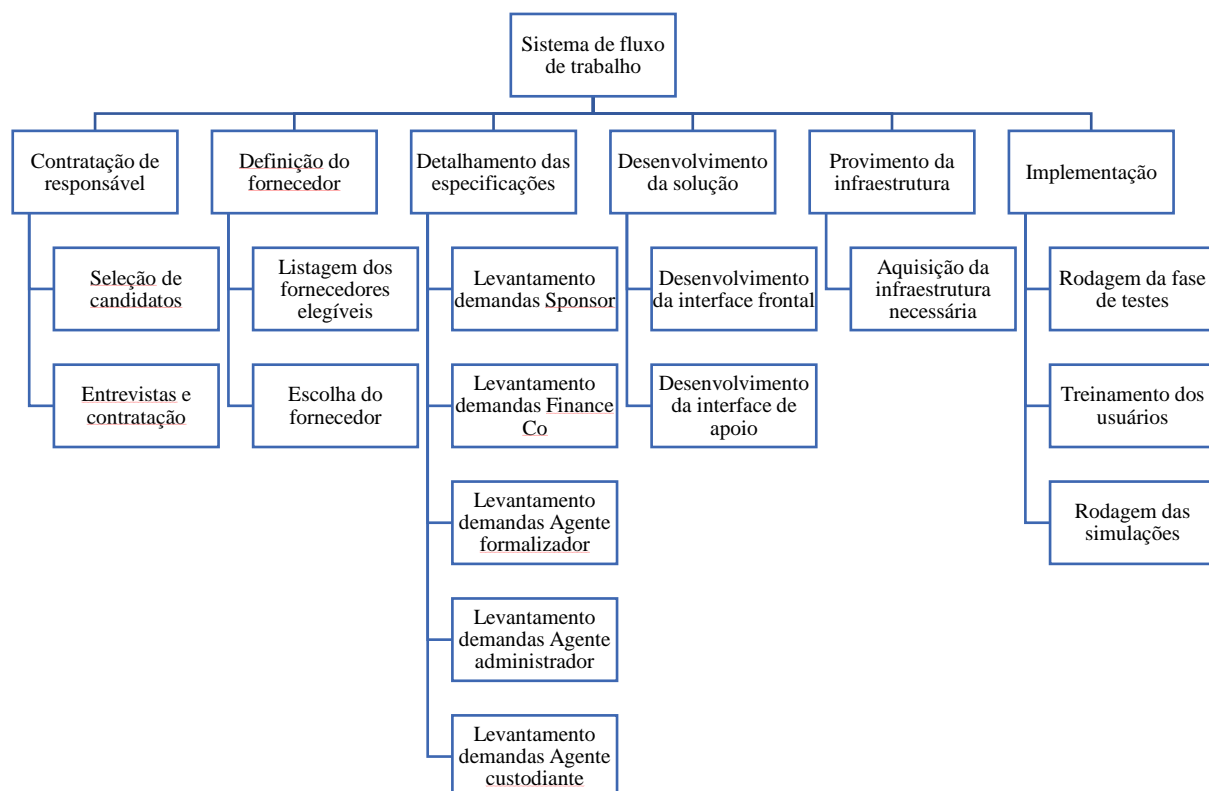
Projeto: implementação do sistema de fluxo de trabalho	
Descrição do escopo do produto	Definição do responsável pelo projeto e das diferentes demandas expostas pelas contrapartes, sobretudo em termos de sistemas. Dessa maneira, poder-se-á implementar tais especificações de modo a disponibilizar o projeto até a primeira quinzena de março de 2020.
Crítérios de aceitação do produto	Projeto será aceito caso a conclusão seja feita até 15 dias antes da liquidação do FIDC e o orçamento não extrapole mais do que 25% o orçamento inicial.

Projeto: implementação do sistema de fluxo de trabalho	
Entregas do projeto	Definição de: responsável pelo projeto, fornecedor da solução, detalhamento das especificações das diferentes contrapartes, desenvolvimento da solução, aquisição da infraestrutura, e implementação.
Exclusões do projeto	O projeto não inclui a operação dos sistemas.
Restrições do projeto	Prazo final até início de março de 2020.
Premissas do projeto	Entregará sistema integrado às diferentes contrapartes do FIDC.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1.3. Definição da EAP

A EAP para a implementação do sistema de fluxo de trabalho, conforme detalhada na metodologia, foi feita a partir da discussão junto aos principais executivos da Finance Co. Nela foram detalhadas as etapas para se chegar ao objetivo final da implementação do *sistema de fluxo de trabalho*. A Figura 17 indica a EAP para o *sistema de fluxo de trabalho* a ser implementado para a Finance Co, com as suas respectivas atividades.

Figura 17 – EAP para a implementação do *sistema de fluxo de trabalho*.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1.4. Definição do cronograma de implementação

4.3.1.4.1. Definição das atividades e suas precedências

As atividades necessárias para a implementação do sistema, bem como as suas respectivas precedências, são dadas na Tabela 36. Tais definições foram obtidas através da discussão junto aos principais executivos da Finance Co.

Tabela 36 – lista de atividades e suas respectivas precedências para a implementação do sistema de fluxo de trabalho.

Sistema de fluxo de trabalho				
Sigla EAP	EAP	Sigla atividade	Atividade	Precedência
EAP 1	Contratação de responsável pela implementação	EAP 1.1	Seleção de candidatos	-
		EAP 1.2	Entrevistas e contratação	EAP 1.1
EAP 2		EAP 2.1	Levantamento das demandas da Indústria Química	EAP 1.2

Sistema de fluxo de trabalho				
Sigla EAP	EAP	Sigla atividade	Atividade	Precedência
	Detalhamento das especificações	EAP 2.2	Levantamento das demandas da Finance Co	EAP 1.2
		EAP 2.3	Levantamento das demandas do Agente formalizador	EAP 1.2
		EAP 2.4	Levantamento das demandas do Agente administrador	EAP 1.2
		EAP 2.5	Levantamento das demandas do Agente custodiante	EAP 1.2
EAP 3	Definição do fornecedor	EAP 3.1	Listagem dos fornecedores elegíveis	EAP 1.2
		EAP 3.2	Escolha do fornecedor	EAP 2.1, EAP 2.2, EAP 2.3, EAP 2.4, EAP 2.5, EAP 3.1
EAP 4	Desenvolvimento	EAP 4.1	Desenvolvimento da interface frontal	EAP 3.2
		EAP 4.2	Desenvolvimento da interface de apoio	EAP 3.2
EAP 5	Infraestrutura	EAP 5.1	Aquisição da infraestrutura	EAP 3.2
EAP 6	Implementação	EAP 6.1	Rodagem da fase de testes	EAP 4.1, 4.2, 5.1
		EAP 6.2	Treinamento dos usuários	EAP 6.1
		EAP 6.3	Rodagem das simulações	EAP 6.2

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1.4.2. Definição da duração das atividades

A duração das atividades foi definida junto aos executivos da Finance Co, e são retratadas na Tabela 37. Cabe destacar que tais previsões não são necessariamente corretas, mas representam uma expectativa que a alta gerência da Finance Co possuía a respeito da implementação do sistema.

Tabela 37 – duração das atividades relativas à implementação do *sistema de fluxo de trabalho*.

Sistema de fluxo de trabalho				
Sigla EAP	EAP	Sigla atividade	Atividade	Duração (dias)
EAP 1	Contratação de responsável pela implementação	EAP 1.1	Seleção de candidatos	5
		EAP 1.2	Entrevistas e contratação	5
EAP 2	Detalhamento das especificações	EAP 2.1	Levantamento das demandas da Indústria Química	20
		EAP 2.2	Levantamento das demandas da Finance Co	20
		EAP 2.3	Levantamento das demandas do Agente formalizador	20
		EAP 2.4	Levantamento das demandas do Agente administrador	25
		EAP 2.5	Levantamento das demandas do Agente custodiante	30
EAP 3	Definição do fornecedor	EAP 3.1	Listagem dos fornecedores elegíveis	5
		EAP 3.2	Escolha do fornecedor	20
EAP 4	Desenvolvimento	EAP 4.1	Desenvolvimento da interface frontal	45
		EAP 4.2	Desenvolvimento da interface de apoio	45
EAP 5	Infraestrutura	EAP 5.1	Aquisição da infraestrutura	20
EAP 6	Implementação	EAP 6.1	Rodagem da fase de testes	10
		EAP 6.2	Treinamento dos usuários	5
		EAP 6.3	Rodagem das simulações	5

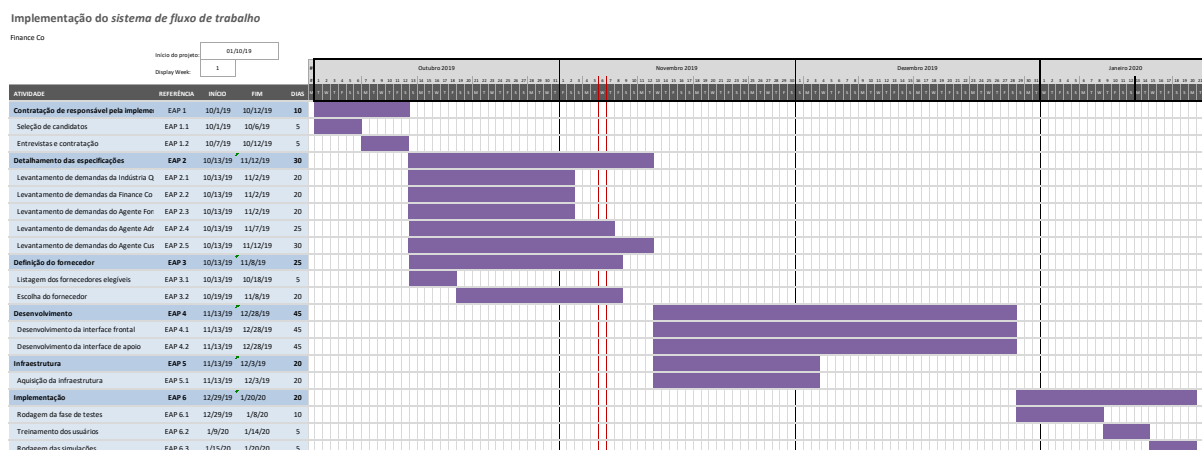
Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.1.4.3. Diagrama de Gantt

Para a construção do diagrama de Gantt, considerou-se como data base o dia 1º de outubro de 2019, visto que essa foi a data acordada para o início do projeto de implementação

do sistema de fluxo de trabalho. Inserindo as atividades e as suas precedências, bem como as suas durações, descritas respectivamente pela Tabela 36 e pela Tabela 37, chegou-se ao diagrama de Gantt para a implementação do sistema de fluxo de trabalho, contido na Figura 19.

Figura 18 – diagrama de Gantt para a implementação do sistema de fluxo de trabalho.



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o diagrama de Gantt descrito, pode-se concluir que a data de conclusão para a implementação seria 20 de janeiro de 2020. Sabendo-se que o FIDC mais próximo possui a estimativa início da operação para março de 2020, julgou-se que o cronograma inicial de implementação do projeto está adequado para a fase atual. Afinal, espera-se que haja, de fato, alterações no cronograma, mas inferiores ao total de um mês.

4.3.1.5. Orçamento de implementação

O orçamento da implementação do sistema pode ser pensado dos custos de desenvolvimento do sistema. No caso, inicialmente, tais custos podem ser orçados a partir do sistema adotado, sobretudo em termos de desenvolvimento do mesmo. Pelo porte do sistema e pela relativa urgência de implementação, os executivos mais relevantes da gestora orçaram o projeto baseando-se em dois cenários: um positivo e outro negativo. Ambos os cenários são retratados na Tabela 38.

Tabela 38 – estimativa de preço para implantação do sistema de fluxo de trabalho.

Cenário	Unidade	A	B
Custo hora	R\$/h	100	120
Número de profissionais necessários	-	2	2

Cenário	Unidade	A	B
Horas diárias	h/dia	8	8
Número de dias	dia	35	45
Custo total implementação	R\$	56.000	86.400

Fonte: elaborado pelo autor.

Com isso, baseado nos cenários mais otimista (A) e no mais pessimista (B), a expectativa era de que o orçamento do projeto de implementação estivesse contido entre R\$ 56.000 e R\$ 86.400. As principais diferenças se dão no número de dias trabalhado (para o cenário otimista, levaria dez dias a menos) e no custo da hora contratada dos desenvolvedores (no cenário otimista, 16% menor).

4.3.1.6. Resultados da implementação até o momento

Como resultados observados até o momento, pode-se dizer que o plano inicial de implementação foi aprovado pela alta gestão da Finance Co e posto em execução no dia 1º de outubro de 2019. A partir dessa data, foi contratado um gerente de projetos com especialização na área de TI com aproximadamente 15 anos de experiência para conciliar a implementação das diferentes demandas das contrapartes.

Até o momento, o projeto se encontra ainda na fase de definição mais específica das demandas das diferentes contrapartes, em especial do agente administrador e custodiante. Entender de maneira clara como as informações devem ser recebidas pelo seu robusto algoritmo e estabelecer um canal que seja aceito pela organização são elementos que não são simples de serem resolvidos, mas cuja implementação bem-sucedida muito possivelmente conduzirá a uma operação igualmente bem-sucedida. Somente após o final desta fase é que se poderá ter uma noção mais clara a respeito do adiamento do cronograma ou não. A expectativa é que a implementação não atrase o prazo limite de 1º de março de 2020.

De toda a forma, o fornecedor da solução já foi escolhido pela direção da Finance Co, por oferecer a melhor relação custo-benefício: apesar do preço um pouco mais elevado do que os outros participantes, disponibiliza um atendimento personalizado para a construção do *sistema do fluxo de trabalho*. Com um orçamento de implementação estimado inicialmente entre R\$ 56.000 e R\$ 86.400, até o presente momento o orçamento previsto é de R\$ 80.000 para a implementação do projeto. Mensalmente, o custo de operação do sistema está orçado em aproximadamente R\$ 35.000. Esta solução é considerada adequada para os executivos da Finance Co, pois atende à demanda imediata da empresa, apesar do preço relativamente elevado.

4.3.2. Sistema de acompanhamento de carteira

4.3.2.1. Responsabilidade pela implementação

A responsabilidade pela implementação do *sistema de acompanhamento de carteira* foi pensada para o diretor de *back-office*, que ainda viria a ser contratado. Nesse caso, julgou-se que, como a maioria das soluções de acompanhamento de carteira não necessitam de um desenvolvimento considerável (ou seja, são vendidas em módulos adaptáveis), logo não seria necessário um colaborador especializado em tecnologia da informação.

4.3.2.2. Definição do escopo

4.3.2.2.1. Termo de abertura do projeto

O primeiro ponto relativo ao escopo do projeto de implementação do *sistema de acompanhamento de carteira* foi o termo de abertura do projeto. Este encontra-se descrita de maneira detalhada na Tabela 39.

Tabela 39 – termo de abertura do projeto de implementação do sistema de acompanhamento de carteira.

Implementação: <i>sistema de acompanhamento de carteira</i>	
Justificativa do projeto	O sistema a ser implementado será a base para os processos críticos <i>atualização da carteira e cumprimento de normas da carteira</i> . A sua implementação é fundamental para a operação da gestora.
Objetivos do projeto	Término do projeto até a 28 de fevereiro de 2020. Implementação do sistema que permita, ao menos, as seguintes funcionalidades: acompanhamento de lastros do FIDC, valoração dos títulos, inclusão e retirada de lastros, aquisição de cotas de fundos de zeragem e/ou títulos públicos.
Produto do projeto	Sistema do tipo <i>acompanhamento de carteira</i> implementado e pronto para utilização.
Descrição em alto nível do projeto	O projeto deve implementar o sistema que permite o acompanhamento da carteira para funcionários selecionados da Finance Co, habilitando-os a operarem tal sistema.
Riscos de alto nível	Solução insuficiente, atraso na entrega, usabilidade ruim, incompatibilidade com outros sistemas.

Implementação: sistema de acompanhamento de carteira

Resumo do orçamento	O orçamento do projeto é dado sobretudo pela escolha do fornecedor, que definirá os custos de desenvolvimento e implementação.
Gerente do projeto	Diretor de <i>back-office</i> , ainda a contratar.
Requisitos para aprovação do projeto	Conclusão do projeto até, no máximo, 28 de fevereiro de 2020.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2.2.2. Definição de requisitos do projeto

Os requisitos do projeto de implementação do *sistema de acompanhamento de carteira* são dados na Tabela 40.

Tabela 40 – lista de requisitos de nível alto da implementação do sistema de acompanhamento de carteira.

Implementação: sistema de acompanhamento de carteira

Contraparte	Requisitos
Finance Co	Armazenamento de títulos de crédito.
	Atualização da posição de caixa.
	Compatibilidade com Microsoft <i>Excel</i> .
	Valoração dos lastros da carteira.
	Incorporação e remoção de títulos de créditos.
	Aquisição e venda de cotas de fundos de zeragem e títulos públicos.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2.2.3. Escopo do projeto

Tal como explicitado na seção 2.9.2.3. *Definição do escopo*, o escopo do projeto de implementação do *sistema de fluxo de trabalho* é dado na Tabela 41.

Tabela 41 – escopo do projeto de implementação do sistema de acompanhamento de carteira.

Projeto: implementação do sistema acompanhamento de carteira

Descrição do escopo do produto	Definição do responsável pelo projeto e dos diferentes módulos a serem implementados. Dessa maneira, poder-se-á implementar tais especificações de modo a disponibilizar o projeto até a primeira quinzena de março de 2020.
--------------------------------	--

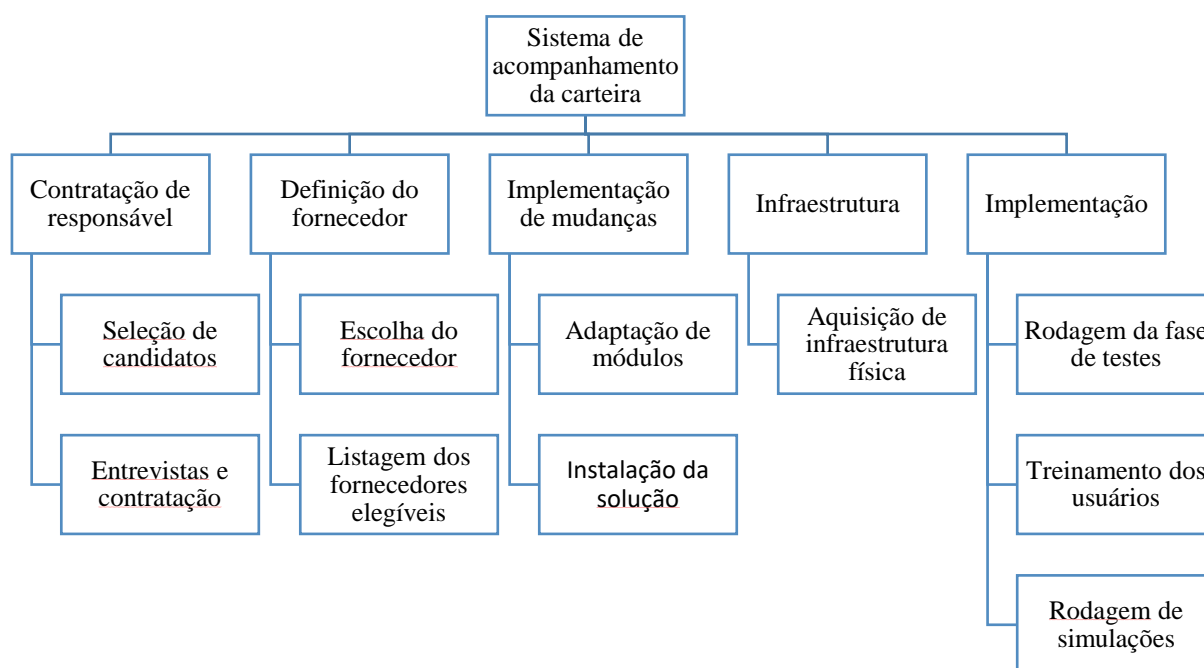
Projeto: implementação do sistema acompanhamento de carteira	
Critérios de aceitação do produto	Projeto será aceito caso a conclusão seja feita até 15 dias antes da liquidação do FIDC e o orçamento não extrapole mais do que 25% o orçamento inicial.
Entregas do projeto	Definição de: responsável pelo projeto, módulos adquiridos, aquisição da infraestrutura, e implementação.
Exclusões do projeto	O projeto não inclui a operação dos sistemas.
Restrições do projeto	Prazo final até 28 de fevereiro de 2020.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2.3. Definição do EAP

A EAP para a implementação do *sistema de acompanhamento de carteira*, conforme detalhada na metodologia, foi feita a partir da discussão junto aos principais executivos da Finance Co. Nela foram detalhadas as etapas para se chegar ao objetivo final da implementação do *sistema de fluxo de trabalho*. A Figura 19 indica a EAP para o *sistema de fluxo de trabalho* a ser implementado para a Finance Co, com as suas respectivas atividades.

Figura 19 – EAP para a implementação do *sistema de acompanhamento de carteira*.



Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2.4. Definição do cronograma de implementação

4.3.2.4.1. Definição das atividades e suas precedências

As atividades necessárias para a implementação do *sistema de acompanhamento de carteira* e as suas respectivas precedências são dadas na Tabela 42.

Tabela 42 → atividades e suas precedências para a implementação do sistema de acompanhamento de carteira.

Sistema de fluxo de trabalho				
Sigla EAP	EAP	Sigla atividade	Atividade	Precedência
EAP 1	Contratação do responsável	EAP 1.1	Seleção do candidato	-
		EAP 1.2	Entrevistas e contratação	EAP 1.1
EAP 2	Definição do fornecedor	EAP 2.1	Listagem dos fornecedores elegíveis	EAP 1.2
		EAP 2.2	Escolha do fornecedor	EAP 2.1
EAP 3	Implementação de mudanças	EAP 3.1	Adaptação de módulos	EAP 2.2
		EAP 3.2	Instalação da solução	EAP 3.1
EAP 4	Infraestrutura	EAP 4.1	Aquisição de infraestrutura física	EAP 1.2
EAP 5	Implementação	EAP 5.1	Rodagem da fase de testes	EAP 3.2, EAP 4.1
		EAP 5.2	Treinamento de usuários	EAP 5.1
		EAP 5.3	Rodagem de simulações	EAP 5.2

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2.4.2. Definição das durações

A duração das atividades foi definida junto aos executivos da Finance Co, e são retratadas na Tabela 43. Cabe destacar que tais previsões não são necessariamente precisas, mas representam uma expectativa que a alta gerência da Finance Co possuía a respeito da implementação do sistema.

Tabela 43 – definição da duração das atividades para a implementação do sistema de acompanhamento de carteira.

Sistema de fluxo de trabalho				
Sigla EAP	EAP	Sigla atividade	Atividade	Precedência
EAP 1		EAP 1.1	Seleção do candidato	5

Sistema de fluxo de trabalho				
Sigla EAP	EAP	Sigla atividade	Atividade	Precedência
	Contratação do responsável	EAP 1.2	Entrevistas e contratação	5
EAP 2	Definição do fornecedor	EAP 2.1	Listagem dos fornecedores elegíveis	5
		EAP 2.2	Escolha do fornecedor	30
EAP 3	Implementação de mudanças	EAP 3.1	Adaptação de módulos	10
		EAP 3.2	Instalação da solução	10
EAP 4	Infraestrutura	EAP 4.1	Aquisição de infraestrutura física	20
EAP 5	Implementação	EAP 5.1	Rodagem da fase de testes	10
		EAP 5.2	Treinamento de usuários	5
		EAP 5.3	Rodagem de simulações	3

Fonte: elaborado pelo autor.

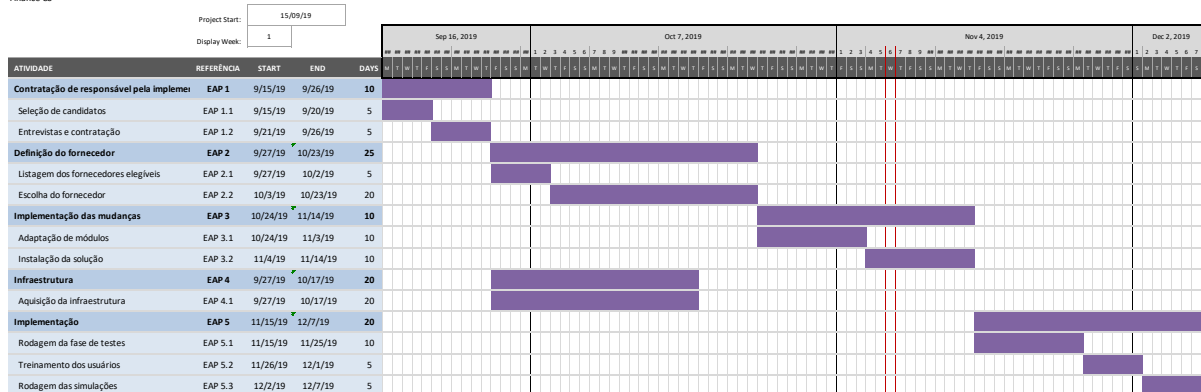
4.3.2.4.3. Diagrama de Gantt

O diagrama de Gantt para a implementação do presente processo de implementação do *sistema de acompanhamento da carteira* é dado pela Figura 20. Inserindo as atividades necessárias e suas respectivas procedências, dadas pela Tabela 42, bem como a duração de tais atividades, dadas pela Tabela 43, chegou-se ao cronograma inicial de implementação.

Figura 20 – diagrama de Gantt para implementação do *sistema de acompanhamento de carteira*.

Implementação do sistema de acompanhamento de carteira

Finance Co



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se que, iniciado o projeto de implementação em quinze de setembro de 2019, a previsão inicial para a conclusão dada foi o dia sete de dezembro de 2019, totalizando um período de implementação de oitenta e três dias. Nesse sentido, o projeto poderia ser implementado com folga de mais de três meses, o que é um intervalo de tempo relativamente confortável para os executivos da Finance Co.

4.3.2.5. Orçamento da implementação

Com relação ao orçamento inicial da implementação, este foi estimado a partir de uma rápida pesquisa de mercado; afinal, ao contrário do *sistema de fluxo de trabalho*, o *sistema de acompanhamento de carteira* é uma solução praticamente pronta para implementação, bastando somente poucas adaptações e uma consequente adaptação à empresa. Os preços consultados junto às empresas fornecedoras, durante a fase inicial de implementação do projeto, variavam entre R\$ 35.000 e R\$ 50.000.

4.3.2.6. Resultados observados

Primeiramente, o plano de implementação do *sistema de acompanhamento de carteira* foi aprovado pela direção executiva da Finance Co. Tal como para a implementação do *sistema do fluxo de trabalho*, sabia-se no momento da aprovação do cronograma que a duração de boa parte do previsto poderia ser alterada no decorrer do projeto, dada a falta de informações. Afinal, nem os executivos da Finance Co nem o autor possuíam todas as competências necessárias para a avaliação com maior exatidão dos requisitos técnicos mais específicos para a implementação. Ainda assim, possuir tal cronograma permitiu fazer uma previsão inicial do que deveria ser feito, e a data de conclusão.

Um segundo resultado obtido para a implementação do referido sistema foi a contratação do diretor de *back-office* para a Finance Co. Com vasta experiência em FIDCs e em processamento de carteiras em geral, o recém-contratado diretor foi prontamente incumbido da missão de implementar o *sistema de acompanhamento de carteira*.

Um terceiro resultado passível de menção foi a contratação do fornecedor para o *sistema de acompanhamento de carteira*. A empresa escolhida é uma referência na disponibilização de sistemas para controle de carteiras de fundos de investimento, inclusive FIDCs. Nesse sentido, a direção executiva da Finance Co julgou que a solução escolhida era adequada para a gestora, e deu o seu aval para a continuidade da implementação.

Um quarto resultado, a empresa fornecedora disponibilizou um cronograma próprio relativo à implementação da solução contratada. Esse novo cronograma pôde, então, substituir a parcela relativa às etapas EAP 3 e EAP 5, reduzindo o tempo de implementação em cerca de

15 dias. O cronograma disponibilizado pela empresa fornecedora, já com a data de início em 1º de novembro de 2019 é dado na Figura 21. A partir da análise desta figura, pode-se depreender que a implementação do sistema estaria concluída até o final da primeira semana de dezembro de 2019.

Figura 21 – cronograma de implementação do *sistema de acompanhamento de carteira* disponibilizado pelo fornecedor.

Cronograma de implementação Finance Co	Novembro 2019				Dezembro 2019			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Início								
Configuração e Disponibilização do Ambiente Cloud								
Instalação das soluções Controladoria e Custodia e FIDC								
Carga das carterias dos fundos na solução Controladoria e Custódia								
Treinamento dos indicados pelo CLIENTE nas soluções contratadas								
Acompanhamento Pós-Produção								

Fonte: documentação interna Finance Co.

Finalmente, com relação ao orçamento de implementação, conforme indicavam as pesquisas iniciais, o preço de implementação final dado pelo fornecedor escolhido foi de R\$ 40.500. Além disso, o custo mensal de operação orçado pelo fornecedor e aceito pela direção executiva da Finance Co foi de R\$ 15.400.

5. CONCLUSÃO

Como mencionado anteriormente, a Finance Co é uma gestora de FIDCs que possuía uma grande lacuna em matéria de processos internos ao início do presente trabalho: com programas junto a diversas frentes da indústria química do agronegócio em vias de se materializar, a empresa ainda não contava com praticamente nenhum processo interno formalizado. Esta lacuna observada era duplamente negativa para a empresa: por um lado, a falta de processos poderia acarretar em ações feitas de maneira descoordenada ou então sem um padrão correto; por sua vez, estando a Finance Co subordinada às Instruções Normativas da CVM e a outras regulamentações do mercado de capitais, ela deveria ter processos internos que respeitassem as exigências impostas por lei ou contratos, sob pena de retaliações.

Nesse sentido, o propósito do presente trabalho foi de analisar criticamente a situação da Finance Co em termos de processos internos e, a partir da abordagem de gerenciamento por processos, propor soluções factíveis para a gestora. Conforme abordado na seção inicial, no tópico 1.2.3. *Objetivo*, o objetivo do trabalho era de “oferecer um plano para viabilizar os processos que sejam mais relevantes para a empresa, tanto do ponto de vista operacional quanto da perspectiva de respeito à legislação, até a data de liquidação do primeiro FIDC da Finance Co, na primeira quinzena de março de 2020”.

5.1. Análise crítica dos objetivos

5.1.1. Identificação dos processos críticos

Primeiramente, pode-se dizer que o presente trabalho efetivamente analisou os principais processos da Finance Co tanto do ponto de vista de sua relevância estratégica quanto do ponto de vista de respeito às Instruções Normativas e outras regulamentações do mercado de capitais. É possível dizer que, embora o modelo de priorização de processos baseado na matriz GUT tenha algumas limitações, ele cumpre adequadamente a sua função de analisar de maneira concomitante aspectos ligados à estratégia da empresa e à sua urgência de implementação. Os processos escolhidos cumpriam com as exigências mapeadas tanto na ICVM nº 356 (BRASIL, 2001) quanto no OC-CVM nº 6 (BRASIL, 2014), bem como em regulamentos futuros da gestora.

Embora os processos críticos selecionados não sejam necessariamente os mais estratégicos para a atividade da Finance Co (fato que é demonstrado inclusive pela nota do fator *gravidade* não ser a maior dentre todos os processos tratados), é possível dizer que aqueles escolhidos, além de estratégicos em alguma medida, são essenciais ao seu funcionamento enquanto gestora regulada pela CVM. Nesse sentido, os processos críticos identificados

adequam a gestora às condições de contorno impostas – e isso é uma justificativa suficientemente forte para abordá-los em detrimento de outros cujo fator *gravidade* teve maior nota atribuída.

5.1.2. Detalhamento dos processos críticos

Em seguida à identificação dos processos críticos, coube detalhar cada um deles, em termos de gerenciamento de processos. Sendo assim, foi feita a atribuição de responsabilidades, a sua divisão em subprocessos, mapeamento de fluxogramas, e a definição de seus elementos fundamentais (a partir da construção de matrizes FEPSC). A importância deste detalhamento é clara: a partir dele, pôde-se definir a estrutura fundamental de cada um dos processos críticos, fornecendo um caminho objetivo para a sua implementação.

Além disso, pode-se dizer que o detalhamento proposto para os processos críticos foi construído sobretudo consultando-se as Instruções Normativas da CVM, e também apoiando-se sobre o conhecimento dos executivos da Finance Co. Ainda assim, boa parte do que foi desenvolvido não contou com a efetiva participação de outras contrapartes envolvidas na operação de um FIDC, o que pode ter afetado marginalmente os resultados. Na verdade, parte das demandas que não estiverem compreendidas nos processos críticos eventualmente serão corrigidas durante a fase de implementação dos sistemas, sobretudo no que toca o *sistema de fluxo de trabalho*. Afinal, para que este esteja adequado às contrapartes de maneira geral, ele terá de ser validado por cada uma delas (e qualquer mudança implicará invariavelmente em mudanças também no processo descrito).

5.1.3. Plano de implementação

Por fim, foi proposto um plano de implementação para os sistemas que hospedam os três processos selecionados como críticos. É razoável pensar na implementação dos sistemas ao invés dos processos, uma vez que a operação dos primeiros necessariamente implica na operação dos segundos. Em outras palavras, os sistemas implementados são a base para a operação dos processos.

Ainda assim, como nenhum funcionário da Finance Co possuía as habilidades necessárias para a condução de um projeto dessa tecnicidade, é possível que o plano traçado para os projetos de implementação ainda venha a sofrer alterações com o seu desenvolvimento. Tais alterações decorrem, sobretudo, no aprofundamento de requisitos de projeto.

Nesse sentido, é possível que o projeto venha a sofrer novas alterações, sobretudo ligados ao cronograma de implementação. Ainda assim, mesmo com as implementações

efetuadas até agora, a expectativa é que os sistemas ainda sejam implementados até 28 de fevereiro de 2020; ou seja, antes do início da operação do primeiro FIDC.

5.2. Contribuição do trabalho para a empresa

Conforme exposto na seção anterior, depreende-se que a maior parte dos objetivos propostos foram respondidos de maneira satisfatória pelo presente trabalho. Afinal, dividindo o caminho para atingir o objetivo em três etapas (identificação dos processos críticos, detalhamento desses e sua implementação), cabe afirmar que duas delas já foram totalmente cumpridas, estando a terceira em andamento no momento. Nesse sentido, a contribuição do presente trabalho para a Finance Co é positiva, uma vez que a empresa efetivamente adotou as propostas imaginadas para os processos críticos, aceitando não somente o desenho de tais processos como também implementando os sistemas que possibilitam a sua plena execução.

5.3. Limitações do trabalho

As análises traçadas, contudo, possuem algumas ressalvas que devem ser apontadas. Primeiramente, é possível que não se tenha incluído, durante o processo de tempestade cerebral, algum processo cuja implementação pudesse ser relevante. Da mesma maneira, é possível que, durante a pesquisa nas Instruções Normativas da CVM, alguma imposição legal não tenha sido identificada, podendo ter afetado negativamente a atribuição de notas durante a análise GUT.

Além disso, também é cabível afirmar que todas as definições de processo foram feitas baseando-se majoritariamente nas Instruções Normativas da CVM e nas práticas comuns relativas ao mercado de FIDCs. No entanto, é possível que existam procedimentos não imaginados por parte do presente trabalho adotados por algumas das contrapartes, podendo se impor como dificuldades para a implementação dos processos críticos descritos. Ainda assim, tais dificuldades ainda poderiam ser contornadas durante a implementação dos sistemas, durante a fase de *detalhamento das especificações* (para o *sistema de fluxo de trabalho*).

Finalmente, cabe destacar também que, uma vez implementado o *sistema de fluxo de trabalho*, é possível que este tenha de ser atualizado no caso de alguma mudança nas contrapartes presentes, implicando em novos custos de desenvolvimento. Isso se dá, sobretudo, pela necessidade de adaptação da plataforma para a sua boa-integração junto às outras contrapartes, sobretudo com relação aos agentes administrador e custodiante (conhecidos por possuírem sistemas robustos e com pouca flexibilidade). Nesse sentido, a escolha de tais agentes também é estratégica em certa medida, por conta da tendência de renovação da parceria, evitando assim novos custos de desenvolvimento.

5.4. Continuidade do trabalho

Com relação à continuidade do trabalho, cabe ressaltar alguns pontos relevantes. Primeiramente, pode-se destacar o mais relevante deles a curto prazo, que é a continuidade do projeto de implementação: a sua conclusão é necessária tanto para o *sistema de acompanhamento de carteira* quanto para o *sistema de fluxo de trabalho*. Ainda que ambos os cronogramas possam sofrer modificações, até o presente momento os dois projetos estão dentro da data limite estipulada para implementação, ou seja 28 de fevereiro de 2020.

É importante também ressaltar que, para a correta operação dos processos, cabe também realizar a contratação do corpo de colaboradores a executar as tarefas e subprocessos listados no tópico 4.2. *Estudo dos processos críticos definidos*. Nesse sentido, faz-se necessária a contratação de profissionais para posições de analista de tesouraria, analista de crédito, analista de operações, dentre outros.

Uma vez implementados, cabe também uma análise crítica quanto ao desempenho dos processos. Indagar pontos como respeito aos níveis de serviço acordados, satisfação das contrapartes que participam do processo e sugerir possíveis pontos de melhoria são exemplos de ações que devem ser levadas em consideração assim que ocorrer a implementação. Afinal, tais processos são críticos, e o seu pleno funcionamento é essencial para a Finance Co. Eventualmente, caso não sejam respeitados tais pontos, deve-se implementar novas modificações nos processos.

Ainda com relação aos processos críticos, é importante levar em conta a questão dos indicadores adotados. No presente trabalho, para os três processos, foram listados quarenta-e-três indicadores distintos, como mecanismo de controle dos processos e de extração de informação destes. Ainda assim, cabe realizar uma verificação a respeito da efetividade dos mesmos, analisando criticamente o seu uso: afinal, esse conjunto de indicadores é correto para a finalidade desejada, ou este grupo deve ser modificado? Caso efetivamente seja necessária uma mudança, muito provavelmente seria necessário implementar modificações na plataforma, incorrendo novamente em outros custos de desenvolvimento.

Finalmente, um último ponto a ser levado em consideração é a reaplicação da metodologia proposta para a concepção de uma nova leva de processos. A Finance Co ainda é uma empresa com processos pouco estabelecidos, e a sua devida implementação continua sendo um fator relevante dentro da empresa. Uma vez em plena operação, provavelmente novas demandas surgirão em termos de processos e procedimentos internos – e será de extrema importância que a direção executiva da gestora se mantenha atenta a tais mudanças.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK V3.0: **Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento** - 1. ed. Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.abpmp.org>>. Acesso em: 30 de set. 2019.

ALVARENGA NETTO, C. **Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens**. In: LAURINDO, F. J. B. (Coord.); ROTONDARO, R. G. (Coord.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 2. p. 14-37.

BAILEY, J.E.; PEARSON, J.W. **Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction**. *Management sciences* 29 (5), 1983, p. 530 – 545.

BERSSANETI, F. T. **Qualidade: conceitos e aplicações – Em produtos, projetos e processos** / Fernando Tobal Berssaneti, Gregório Bouer. São Paulo, SP: Blucher, 2013.

BRASIL. Instrução CVM nº 356 de 17 de setembro de 2001. **Regulamenta a constituição e o funcionamento de fundos de investimento em direitos creditórios e fundos de investimento em cotas de fundos de investimento em direitos creditórios**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 set. 2001. Disponível em: <<http://www.dou.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

_____. Instrução CVM nº 531 de 6 de fevereiro de 2013. **Altera dispositivos da Instrução CVM nº 356, de 17 de dezembro de 2001 e da Instrução CVM nº 400, de 29 de dezembro de 2003**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 6 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://www.dou.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

_____. Lei nº 6385, de 7 de dezembro de 1976. **Dispõe Sobre O Mercado de Valores Mobiliários e Cria A Comissão de Valores Mobiliários**. Brasília, DF, 8 dez. 1976. Disponível em <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

_____. Ofício-Circular/CVM/SIN/Nº6/2014. **Procedimentos recomendáveis quando da aquisição de ativos de créditos privados**. Rio de Janeiro, RJ, 5 dez. 2014. Disponível em <<http://www.cvm.com.br>>. Acesso em 15 jun. 2019.

CARVALHO, M. M. **Fundamentos da gestão de projetos: construindo competências para gerenciar projetos** / Marly Monteiro de Carvalho; Roque Rabechini Jr – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

FORTUNE, J.; WHITE, D. **Framing of project critical success factors by a systems model**. International Journal of Project Management, Reino Unido, v. 24, p. 53 – 65, 2006.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B. **O administrador racional**. São Paulo: Atlas, 1981. pg.58.

LU, Z. et al. **Assessment Framework for Financing Public–Private Partnership Infrastructure Projects through Asset-Backed Securitization**. Journal of Management in Engineering, v. 35, n. 6, 8 ago. 2018.

NGACHO, C.; DAS, D. **Critical success factors influencing the success of Constituency Development Fund construction projects in Kenya: a confirmatory factor analysis**. Int. J. Project Organisation and Management, Vol. 8, No. 2, p.172–196. 2016.

OSBORN, A. F. **Your creative power**. Ed. Scribners. 1955.

PINZ, Alexander; HELMIG, Bernd. **Success Factors of Microfinance Institutions: State of the Art and Research Agenda**. Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, [s.l.], v. 26, n. 2, p.488-509, 27 fev. 2014. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1007/s11266-014-9445-2>>. Acesso em: 8 nov. 2019.

PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RICARDI, André et al (Org.). **Gerenciamento da qualidade em projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 156 p.

ROCKART, J. F. **Chief executives define their own data needs**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2 p. 81 – 93, 1979.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, M. M. (Org.). Gestão da qualidade. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Abepro, 2012. Cap. 7. p. 211-237.

APÊNDICES

Apêndice A – Matriz FEPSC referente ao processo *Aquisição de Direitos Creditórios*.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Sponsor	-	Envia arquivo de pedidos para a Finance Co	Lista em excel com os campos: nome do cliente, cpf/cnpj do cliente, limite de crédito solicitado, grupo econômico do cliente	Finance Co	
Finance Co	Lista em excel com os campos: nome do cliente, cpf/cnpj do cliente, limite de crédito solicitado, grupo econômico do cliente	Recebe arquivo de pedidos do Sponsor	1) Lista de CPF's/CNPJ's para Escoragem automática com limite de crédito solicitado inferior a 0,5% do FIDC; 2) Lista de CPF's/CNPJ para Análise de Crédito para limites maiores do que 0,5% do FIDC	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Sponsor	Envio de docs: balanco patrimonial, demonstracao de resultados, extrato serasa, documento de crédito interno.	Recebe documentação necessária sacados de alta concentração	Armazenamento em plataforma <i>on-line</i> (<i>Share-Point</i>) da documentação	Finance Co	
Finance Co	1) Lista de CPF's/CNPJ para Análise de Crédito para limites maiores do que 0,5% do FIDC 2) Docs: balanço patrimonial, demonstracao de resultados, extrato serasa, documento de crédito interno.	Comitê de Crédito	Planilha <i>excel</i> com campos: nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito (caso <i>Aprovado</i>), Avais solicitados, razão da reprovação (caso haja)	Finance Co	As possíveis decisões de crédito são: Aprovado, Negado, Em suspenso
Finance Co	Planilha excel nomes negados: nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão	Comunica operações de análise fundamentalista negadas	E-mail contendo as informações descritas, e com a planilha em anexo	Sponsor	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
	de crédito, Limite de crédito (caso Aprovado)				
Finance Co	Score Serasa de todos os casos; Limites de crédito solicitados; CPF/CNPJ solicitados; Nota de crédito Sponsor.	Aplica modelo de Scoring e Política de crédito	Nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito (caso Aprovado), razão da reprovação (caso haja)	Finance Co	As possíveis decisões de crédito são: Aprovado, Negado, Em suspenso
Finance Co	Planilha excel nomes negados: nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, razão da reprovação	Comunica operações de escoragem negadas	E-mail contendo as informações descritas, e com a planilha em anexo	Sponsor	
Finance Co	E-mail contendo as informações descritas, e planilha em anexo	Recebe da Finance Co nomes negados	-	Sponsor	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Planilha excel nomes aceitos: nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, avais	Envia Lista de nomes aprovados para Sponsor e Agente de Formalização	E-mail contendo as informações descritas em planilha anexa	Sponsor	

Apêndice B – matriz FEPSC do subprocesso *Liberação do limite de crédito.*

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Sponsor	Planilha excel nomes aceitos: NOME, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, Notas Promissórias/Notas Fiscais que a empresa está disposta a ceder	Transmite informações de notas a ceder para custodiante	Notas Fiscais selecionadas para a cessão, com respectivos nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, avais	Agente Administrador	Nessa etapa, a empresa Sponsor faz a triagem das notas a ceder conforme os limites de crédito enviados pela Finance Co
Sponsor	1) Notas Fiscais selecionadas para a cessão; 2) Critérios de elegibilidade do Fundo (podem mudar segundo o regulamento do Fundo)	Analisa as operações dentro dos critérios de elegibilidade do FIDC	1) Notas Fiscais que estão de acordo com os CE's do FIDC e os Limites de crédito comunicados, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, avais 2) Notas Fiscais não conformes, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado	Agente Administrador	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Agente Adminstrador	. Notas Fiscais não conformes, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado	Informa Sponsor da incompatibilidade dentro dos critérios de elegibilidade	Disponibilização em portal comum as informações dispostas na entrada, em formato de lista	Sponsor	
Sponsor	Disponibilização em portal comum as informações dispostas na entrada, em formato de lista	Recebe informações de operações recusadas	Atualiza planilha de dados interna	Sponsor	
Agente Adminstrador	Notas Fiscais que estão de acordo com os CE's do FIDC e os Limites de crédito comunicados, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, avais	Comunica gestor dos casos aprovados	Disponibilização em portal comum as informações dispostas na entrada, em formato de lista	Finance Co	
Agente Adminstrador	Notas Fiscais que estão aprovadas CE's pelo Ag. Custodiante, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito, avais	Subprocesso: validação dos critérios de elegibilidade	1) Notas Fiscais aprovadas nos CE's pela Finance Co, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito e avais.	Finance Co	Consultar MATRIZ FEPSC para <i>Validação dos critérios de</i>

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
			2) Notas Fiscais reprovadas nos CE's pela Finance Co, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito e avais.		<i>elegibilidade</i> para maiores detalhes
Finance Co	Notas Fiscais reprovadas nos CE's pela Finance Co, com respectivo nome, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito e avais.	Retira nomes da posição de desconto	Disponibilização em portal comum as informações dispostas na entrada, em formato de lista	Sponsor Agente custodiante	
Finance Co	Notas Fiscais aprovadas nos CE's pela Finance Co, com respectivo NOME, CPF/CNPJ, Limite solicitado, DECISÃO de crédito, Limite de crédito e avais.	Informa Agente administrador da aceitação	Disponibilização em portal comum as informações dispostas na entrada, em formato de lista	Agente custodiante	
Finance Co	Notas Fiscais aprovadas nos CE's pela Finance Co, com respectivo NOME, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito e avais.	Registra em banco de dados casos validados pelos CE's	Registro em banco de dados interno das informações dadas na entrada.	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Lê, em portal comum, Notas Fiscais aprovadas nos CE's pela Finance Co, com respectivo NOME, CPF/CNPJ, Limite solicitado, Decisão de crédito, Limite de crédito e avais.	Acata a operação	Processa Notas Fiscais a serem desembolsadas, informando: 1) Lista de Notas Fiscais com nome, cpf/cnpj, valor desembolsado, data de desembolso. 2) encaminha para registro lista de desembolsos, com nome, cpf/cnpj, valor desembolsado, data de desembolso, conta corrente de desembolso, referência da nota fiscal.	Agente custodiante; Sponsor	
Agente custodiante	Recebe lista de notas fiscais com nome, cpf/cnpj, valor desembolsado, data de desembolso.	Recebe Lista de operações aprovadas	Armazena informação em sistema interno.	Sponsor	
Sponsor	Encaminha para registro lista de desembolsos, com nome, cpf/cnpj, valor desembolsado, data de desembolso, conta corrente de	Registra lista de operações aprovadas em sistema próprio	Registra informações dadas na entrada para o desembolso na data especificada.	Agente de custódia	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
	desembolso, referência da nota fiscal.				

Apêndice C – matriz FEPSC referente ao subprocesso *Desembolso da cessão*.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Agente de custódia	-	Verifica os prazos e valores, e calcula a taxa de desconto para cada lastro	Taxa de desconto a ser utilizada para desembolsos do dia	Agente de custódia	
Agente de custódia	Base de dados contendo lista de desembolsos a serem realizados no dia	Informa gestor das operações a serem descontadas do dia	1) taxa de desconto a ser utilizada para desembolsos do dia; 2) lista de desembolsos a serem descontados no dia, com nome, cpf/cnpj, valor da nota fiscal, data de desembolso, referência da nota fiscal.	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Agente de custódia	1) Taxa de desconto a ser utilizada para desembolsos do dia; 2) Lista de desembolsos a serem descontados no dia, com Nome, Cpf/Cnpj, Valor Da Nota Fiscal, Data De Desembolso, Referência Da Nota Fiscal.	Recebe e confere relação dos descontos do dia e taxa de desconto aplicada	Retorna uma das duas saídas: 1) Confirma relação de lista de desembolso 2) Encontra inconsistências em taxa de desconto utilizada ou em NFs em posição de desconto	Finance Co	Nesse processo, são cruzadas as informações fornecidas pelo Agente custodiante, e a Finance Co pode retornar duas respostas: ou uma resposta positiva, dando aval para desembolsos, ou aponta inconsistências em NF's incorretamente em posição de desconto ou mesmo na taxa de desconto aplicada.
Finance Co	1) NFs incorretamente em posição de desconto; 2) taxa de desconto incorreta	Informa Ag. Administrador sobre inconsistências	Comunica <i>Entradas</i>	Agente de custódia	
Finance Co	1) NFs incorretamente em posição de desconto; 2) taxa de desconto incorreta	Corrige inconsistências	1) atualização da taxa de desconto do dia; e/ou 2) Retirada da posição de desconto de NF's incorretas	Agente de custódia	
Finance Co	Confirma relação de lista de desembolso	Dá aval positivo para desembolso	Comunica Entradas	Agente de custódia	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Fianance Co	Recebe aval positivo para lista de desembolsos e taxa de desconto aplicada	Prepara arquivo CNAB 400	Arquivo CNAB 400 contendo as informações referentes à lista de desembolso	Agente de custódia	
Agente de custódia	Arquivo CNAB 400 contendo as informações referentes ao desembolso	Realiza desembolso na conta corrente do Sponsor	Envia arquivo CNAB para banco de liquidação bancária do Sponsor	Banco de liquidação bancária do Sponsor	
Agente de custódia	Recebe arquivo CNAB 400 retorno contendo as informações referentes ao desembolso	Registra desembolso em sistema de armazenamento interno	Informações em formato específico do banco de dados do custodiante para armazenamento contendo Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Valor Do Desembolso, Data Do Desembolso, Conta De Desembolso, Código Da Operação Do Desembolso, Conta De Desembolso.	Agente de custódia	

Apêndice D – matriz FEPSC referente ao subprocesso *Batimento da carteira*.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Consulta base de dados do Sistema de Controle de Carteira da Finance Co	Consulta posição da carteira (D-1)	Lista com títulos que compõe o fundo, com as seguintes informações: Número Do Direito Creditório, Grupo Econômico, Cliente, Cpf/Cnpj, Natureza Cliente, Cidade, Estado, Data De Vencimento, Valor Presente, Preço De Aquisição	Finance Co	
Finance Co	Lista de pagamentos previstos para o dia D+0 (incluindo títulos atrasados), com: Número Do Título, Valor Devido, Data De Vencimento.	Solicita Relação de pagamentos ao Agente de Cobrança	Encaminha <i>Entradas</i>	Agente de cobrança	
Agente de cobrança	Lista de pagamentos previstos para o dia D+0 (incluindo títulos atrasados), com: Número Do Título, Valor Devido, Data De Vencimento.	Recebe solicitação	Preenche a lista de pagamentos da entrada com as informações Valor Pago, Data De Liquidação, Status Do Crédito, e encaminha para gestor	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Agente de cobrança	Recebe lista de pagamentos em D+0 com Número Do Título, Valor Devido, Data De Vencimento, Valor Pago, Data De Liquidação, Status Do Crédito.	Dá baixa em DCs	Retira da posição de carteira (no sistema de controle da Finance Co) os direitos creditórios relacionados na entrada.	Finance Co	
Finance Co	Consulta base de dados dos títulos a serem incorporados	Solicita títulos entrantes em D+0	Envia relação com Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Valor Do Desembolso, Data Do Desembolso, Conta De Desembolso.	Agente de custódia	
Agente de custódia	Recebe relação com Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Valor Do Desembolso, Data Do Desembolso, Conta De Desembolso.	Recebe solicitação e encaminha relação de títulos entrantes em D+0	Confirma e encaminha de novos títulos contendo Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Valor Do Desembolso, Data Do Desembolso, Conta De Desembolso, Data De Vencimento, Taxa De Desconto Aplicada.	Finance Co	
Finance Co	Recebe novos títulos contendo Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Valor Do	Integra ao lastro do fundo títulos	Sistema de Controle de carteira incorpora novos títulos a compor o FIDC.	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
	Desembolso, Data Do Desembolso, Conta De Desembolso, Data De Vencimento, Taxa De Desconto Aplicada.	entrantes em D+0			
Finance Co	1) Retira da posição de carteira (no sistema de controle da Finance Co) os direitos creditórios relacionados na entrada; 2) Sistema de Controle de carteira incorpora novos títulos a compor o FIDC.	Consolida posição de DC's do FIDC	Faz o fechamento dos títulos que compõe o FIDC em D+0	Finance Co	
Finance Co	-	Solicita posição de DC's do FIDC em D+0	Solicita posição da carteira com as informações Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Data De Vencimento, Valor Futuro Do Título, Data De Desembolso.	Agente de custódia	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Agente de custódia	Recebe posição da carteira com as informações Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Data De Vencimento, Valor Futuro Do Título, Data De Desembolso.	Envia composição da carteira em D+0	Encaminha relação conforme solicitado nos <i>Entradas</i> .	Finance Co	
Finance Co	1) Posição de carteira enviada pelo Ag. de Custódia; e 2) Posição de carteira-espelho formada internamente	Compara posições de carteira	1) Títulos com diferenças marcadas, caso existam; ou 2) Confirmação de que carteiras batem.	Finance Co	
Finance Co	Títulos em que se detectaram diferenças no registro	Discute composição do FIDC com agente de custódia e corrige inconsistências	Correção dos títulos com possíveis marcações incorretas	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	1) Confirmação de que carteiras batem; ou 2) Correção dos títulos que haviam sido marcados incorretamente.	Armazena composição da carteira (D+0) em sistema interno	Armazenamento da posição da carteira em sistema próprio da Finance Co.	Finance Co	

Apêndice E – matriz FEPSC referente ao subprocesso *Conciliação do caixa*.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
-	Informações no sistema de controle de carteira da Finance Co	Consulta posição de caixa D-1 do Sistema de Controle de Carteira da Finance Co	1) Posição de caixa em D-1 do FIDC; e 2) Relação dos títulos e fundos de zeragem adquiridos, suas cotas, preço da cota e respectivos montantes.	Finance Co	
Finance Co	Consulta lista de desembolsos do dia, caso haja algum	Consulta ordem de desembolsos do dia	Somatória dos valores que serão desembolsados pelo FIDC em D+0	Finance Co	
Finance Co	1) Somatória dos valores que serão desembolsados pelo FIDC em D+0; e 2) Posição em caixa do FIDC; 3) Relação dos títulos públicos e fundos de zeragem, suas cotas, preço da cota e seus respectivos montantes.	Dá ordem de venda de fundos de zeragem e/ou títulos públicos	Emite ordem de venda de títulos públicos e/ou fundos de zeragem, de modo a cobrir o valor a ser desembolsado	Agente de custódia	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Recebe ordem de venda	Recebe e executa ordem de venda	1) Reporta execução da ordem de venda dos títulos públicos e/ou fundos de zeragem; 2) Extratos dos desembolsos feitos através de corretora	Finance Co	
Finance Co/Agente de custódia	1) Base de dados contendo lista de desembolsos a serem realizados no dia 2) Taxa de desconto a ser aplicada no dia	Subprocesso: desembolso da cessão	Informações em formato específico do banco de dados do custodiante para armazenamento contendo Nome Do Cliente, Grupo Econômico, Número Do Título, Valor Do Desembolso, Data Do Desembolso, Conta De Desembolso, Código Da Operação Do Desembolso, Conta De Desembolso, registradas em sistema do custodiante	Finance Co/Agente de custódia	Subprocesso pode ser visto com maior detalhes na seção 5 do presente documento.
Finance Co	1) Posição de caixa após desembolsos; e 2) relação de fundos de zeragem e títulos públicos em	Dá comando para aplicação em fundo de zeragem	Documento elencando quais investimentos (títulos públicos e/ou fundos de zeragem) devem	Agente de custódia	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
	carteira, suas cotas, preços das cotas, e volumes aplicados		ser adquiridos, e o seu respectivo montante		
Finance Co	Documento elencando quais investimentos (títulos públicos e/ou fundos de zeragem) devem ser adquiridos, e o número de cotas a serem adquiridas.	Recebe ordem e executa aplicação em fundo de zeragem	Extratos dos desembolsos feitos através de corretora registrada	Agente de custódia	
Agente de custódia	Extratos dos desembolsos feitos através de corretora registrada	Armazena posição de caixa em sistema do Agente Custodiante e atualiza posição de carteira	1) Atualização da posição de caixa; 2) Atualização da relação de fundos de zeragem e títulos públicos adquiridos, suas cotas, preço das cotas e respectivos montantes; e 3) Armazenamento das informações referentes ao desembolso em sistema interno do Agente de Custódia (títulos adquiridos e respectivos montantes).	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Agente de custódia	1a) Recebe atualização da posição de caixa do Agente custodiante; e 1b) Recebe relação de fundos de zeragem e títulos públicos adquiridos, suas cotas, preço das cotas e respectivos montantes; ou 2) Recebe a informação de que não há caixa a ser aplicado	Armazena posição de caixa em Sistema de Controle de Carteira	1) Registra da posição do caixa em sistema de controle de carteira da Finance Co; e 2) Registro da relação de fundos de zeragem e títulos públicos adquiridos, suas cotas, preço das cotas e respectivos montantes.	Finance Co	

Apêndice F – matriz FEPSC referente ao subprocesso *Conferência do cálculo das cotas*.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Consulta no Sistema de controle de carteira do FIDC Número De Cotas, Valor Das Cotas Em D+0	Toma cotas de D-1	Sistema disponibiliza dados	Finance Co	
Finance Co	Consulta direitos creditórios que compõe o FIDC (nome cliente, grupo econômico, número do título, valor presente do título, data de vencimento título, taxa de juros implícita do título.	Toma posição da carteira em D-1	Sistema disponibiliza dados	Finance Co	
Finance Co	1) Sistema toma posição de caixa em D-1; 2) Sistema toma relação de fundos de zeragem e títulos públicos em carteira, suas cotas, preços das cotas, e volumes aplicados	Toma posição de caixa em D-1	Sistema disponibiliza dados	Finance Co	
Finance Co	Reúne informações sobre 1) Informações consolidadas de posição da carteira em D-1; 2) Informação da posição de	Faz a valorização de cada um dos títulos de crédito	Acrua/valora lastros que compõe o fundo, retornando: 1) direitos creditórios (que ainda não venceram) com	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
	caixa em D-1; e 3) Informação relativa a fundos de zeragem.		novo valor presente (atualizado pela taxa de valorização intrínseca aos títulos); 2) cotas dos fundos de zeragem atualizadas com valorização dada pela taxa aplicada; e/ou 3) valorização dos títulos públicos segundo a taxa praticada.		
Finance Co	Informações consolidadas de posição da carteira em D-1.	Efetua desvalorização dos títulos de crédito em atraso	Direitos creditórios vencidos com novo valor presente (atualizado pela taxa de desvalorização dos títulos).	Finance Co	
Finance Co	1) Valor da carteira: de direitos creditórios, fundos de zeragem e de títulos públicos; 2) Número de cotas de cada segmento (Sr, Mezanino e Sub)	Calcula a posição das cotas em D+0	Valor das cotas em D+0 para as 3 categorias de cotas (Sr, Mezz e Jr)	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	-	Solicita posição das cotas em D+0 ao Agente Administrador	Solicitação da posição de cotas em D+0 das 3 categoriais (Sr, Mezz e Sub)	Agente Administrador	
Finance Co	Solicitação da posição de cotas em D+0 das 3 categoriais (Sr, Mezz e Sub)	Recebe e encaminha posição das cotas em D+0	Posição de cotas em D+0 das 3 categoriais (Sr, Mezz e Sub)	Finance Co	
Finance Co Agente administrador	1) Posição das cotas das 3 categoriais (Mezz, Sr e sub) fornecida pelo Agente Administrador; e 2) Posição das cotas das 3 categoriais (Mezz, Sr e sub) simulada pela Finance Co.	Bater-Cotas	1) Confirmação de que valor das cotas está igual; ou 2) Confirmação de que valor das cotas etá diferente.	Finance Co	
Finance Co Agente administrador	Informações que apresentam inconsistência no valor das cotas	Discute erro com Agente Administrador e corrige inconsistências	Inconsistências corrigidas Posição de cotas simuladas e do agente administrador com mesmo valor	Finance Co Agente administrador	
Finance Co	Posição de cotas em D+0 das 3 categoriais (Sr, Mezz e Sub) verificada e consistente	Armazena cota em sistema de controle de carteira do FIDC	Registro em "Sistema de controle de carteira do FIDC"	Finance Co	

Apêndice G – matriz FEPSC referente ao subprocesso *Verificação dos Critérios de Elegibilidade*.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Para cada título a ser analisado: Limite De Crédito Solicitado, Cpf/Cnpj, Uf, Cultura Praticada, Natureza Do Cliente	Consulta base de dados dos pedidos	Submete consulta da base de dados para avaliação dos CE's.	Finance Co	Saída direcionado à etapa “Submete direitos creditórios aos critérios de elegibilidade”.
Finance Co	Para cada econômico: Nome Do Grupo Econômico; Referência Do Grupo Econômico; Nomes Das Empresas Que Compõe O Grupo Econômico; E Limite De Crédito.	Consulta base de dados de limite de crédito	Submete consulta da base de dados para avaliação dos CE's.	Finance Co	Saída direcionado à etapa “Submete direitos creditórios aos critérios de elegibilidade”.
Finance Co	Para cada título: Referência Do Título; Nome Do Cliente; Cpf/Cnpj; Nome Do Grupo Econômico; Referência Do Grupo Econômico.	Consulta limites em aberto de cada cliente solicitado no sistema de controle da carteira da Finance Co	Submete consulta da base de dados para avaliação dos CE's.	Finance Co	Saída direcionado à etapa “Submete direitos creditórios aos critérios de elegibilidade”.

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	<i>Saídas</i> de "Consulta base de dados dos pedidos", "Consulta base de dados de limite de crédito" e "Consulta limites em aberto de cada cliente solicitado no sistema de controle de carteira da Finance Co".	Submete direitos creditórios aos critérios de elegibilidade	Submissão aos critérios de elegibilidade do fundo.	Finance Co	
Finance Co	Aprovação do título em cada um dos critérios de elegibilidade.	Aprova cliente baseado nos critérios de elegibilidade	Listagem dos títulos submetidos aos critérios de elegibilidade, e aprovados	Finance Co	
Finance Co	Resposta negativa a um critério de elegibilidade específico	Nega cliente baseado em um critério de elegibilidade em específico	Lista títulos negados por critérios de elegibilidade, com respectivos critérios de elegibilidade que levaram à não-aprovação.	Finance Co	
Finance Co	Lista dos títulos aprovados em critérios de elegibilidade Lista dos títulos negados em critérios de elegibilidade	Emite lista de títulos submetidos aos critérios de elegibilidade	Lista consolidada de títulos aceitos e negados pelos critérios de elegibilidade	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Lista consolidada de títulos aceitos e negados pelos critérios de elegibilidade	Seleciona resultados e armazena em banco de dados	Armazenamento em banco de dados interno da lista consolidada de títulos aceitos e negados pelos critérios de elegibilidade	Finance Co	

Apêndice H – matriz FEPCSC referente ao subprocesso *Monitoramento dos Índices de desempenho do Fundo.*

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Posição de carteira	Consulta "Sistema de controle de carteira do FIDC"	Dados selecionados da posição de carteira	Finance Co	
Finance Co	Dados selecionados da posição de carteira	Gera índices de monitoramento	Índice de adimplemento, Índice de inadimplemento (30 a 90 dias), Índice de inadimplemento (90 a 180 dias), Índice de inadimplemento (mais que 180 dias), Índice de renegociação, Índice de aplicação do capital em direitos creditórios	Finance Co	
Finance Co	Índice de adimplemento, Índice de inadimplemento (30 a 90 dias), Índice de inadimplemento (90 a 180 dias), Índice de	Armazena índices de monitoramento do dia	Entradas armazenadas em sistema	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
	inadimplemento (mais que 180 dias), Índice de renegociação, Índice de aplicação do capital em direitos creditórios				
Finance Co	Dados históricos de: Índice de adimplemento, Índice de inadimplemento (30 a 90 dias), Índice de inadimplemento (90 a 180 dias), Índice de inadimplemento (mais que 180 dias), Índice de renegociação, Índice de aplicação do capital em direitos creditórios	Traça análise histórica dos índices de monitoramento	Análises de dados históricos atualizada	Finance Co	
Finance Co	Análise de dados históricos atualizada	Gera relatório de índice de monitoramento	Relatório de índices de monitoramento	Finance Co	

Fornecedor	Entrada	Processo	Saída	Cliente	Observações
Finance Co	Índice de adimplemento, Índice de inadimplemento (30 a 90 dias), Índice de inadimplemento (90 a 180 dias), Índice de inadimplemento (mais que 180 dias), Índice de renegociação, Índice de aplicação do capital em direitos creditórios	Levanta índices que desrespeitam desempenho do fundo	índices da entrada que desrespeitam o regulamento do fundo	Finance Co	
Finance Co	Relatório dos índices de monitoramento	Emite e armazena relatório dos índices de monitoramento	Entradas armazenadas em sistema	Finance Co	
Finance Co	Relatório dos índices de monitoramento	Comunica gestor dos resultados observados	Comunica entrada	Finance Co	