

**CARLO EMILIO GONZALES**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA E DE PROCESSOS EM UMA GESTORA DE  
RECURSOS**

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

**São Paulo**

**2015**



**CARLO EMILIO GONZALES**

**ANÁLISE ESTRATÉGICA E DE PROCESSOS EM UMA GESTORA DE  
RECURSOS**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do diploma de  
Engenheiro de Produção  
Orientador: Prof. Dr. André Leme Fleury

**São Paulo**

**2015**

### Catálogo-na-publicação

Gonzales, Carlo Emilio  
Uma análise estratégica e de processos em uma gestora de recursos /  
C. E. Gonzales -- São Paulo, 2015.  
140 p.

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

1.Planejamento estratégico 2.Desenvolvimento de software  
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de  
Engenharia de Produção II.t.

*À meu avô*



## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, que sempre me apoiou, independente de concordarem ou não, e de entenderem ou não minhas decisões e que me motivam à crescer cada vez mais.

Aos amigos feitos nestes quase seis anos de Poli, que sempre me garantiram forças e ânimo para continuar. E aos de infância que sempre estiveram presentes mesmo com a distância.

Ao time de Rugby da Poli, onde aprendi a valorizar todo o meu potencial, e viver os melhores momentos de faculdade.

Ao Professor André Leme Fleury, por toda paciência e orientação que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus gestores e companheiros de trabalho, pelo apoio e por me deixarem fazer parte deste projeto. E a todos que de alguma forma me ajudaram a estar aqui.



*“Risk comes from  
not knowing what  
you’re doing”*

*Warren Buffett*



## RESUMO

Este trabalho apresenta o desenvolvimento de soluções com foco tanto estratégico quanto operacional em uma empresa do ramo de Gestão de Recursos. A empresa objeto deste trabalho foi criada no fim de 2013 e encontrava problemas oriundos de um cenário problemático no ano de 2014 para o Mercado de Capitais, comprometendo a receita da mesma.

Diante deste quadro desfavorável o autor, em conjunto com seus gestores, propuseram a realização de análises tanto de foco estratégico quanto com foco nos processos desenvolvidos na empresa tendo em vista elaborar um diagnóstico dos problemas e também identificar, projetar e implementar soluções para solucionar os principais problemas identificados.

Especificamente como soluções propostas para eliminar os problemas diagnosticados, foram desenvolvidos dois projetos. O primeiro consistiu na criação de *softwares* com foco específico nas atividades que compõe o processo de negócio da empresa. A segunda solução consistiu na elaboração de um *Balanced Scorecard* com o objetivo de auxiliar os gestores a melhor acompanharem a evolução da organização.

Para chegar nestas soluções foi aplicada uma metodologia específica, que se iniciou com uma revisão e aprimoramento da estratégia da organização, seguida de uma análise dos processos que permitiu e forneceu material suficiente para o desenvolvimento das soluções apresentadas.

O desenvolvimento deste trabalho permitiu para a empresa elaborar uma análise estratégica sólida, fornecendo maior segurança para as decisões da mesma. Além de uma vantagem competitiva adquirida com os *softwares* desenvolvidos que resultaram em melhorias significativas nos processos realizados atualmente, reduzindo o número de erros operacionais e garantindo maior eficiência nas atividades executadas.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Gestão por Processos; Estratégia; desenvolvimento de software; Otimização.



## **ABSTRACT**

The propose of this work is to present the development of solutions in two aspects, strategic and operational in an Asset Management Firm. The company subject of this study was created in the end of 2013 and presented issues related to a problematic scenario for the Brazilian Financial Market in 2014, committing the company's income.

Given this scenario, the Author, together with the firm managers, proposed to make an analysis in both strategic and process aspects. With the hope that this will give them a diagnosis of the problems faced and, furthermore, a proposal for improvement.

As proposed solutions for the related problems, two projects were developed. The first one was the creation of two software, to attend the specific company's demands related to their process. The second one was the development of a Balanced Scorecard to help the manager to better oversee the company.

A specific methodology was made to attend the propose of this study. It consists of a strategy design and a process analysis that allowed and provided the needed information for the development of the solutions.

The development of this study allows the company the opportunity to create a solid strategic analysis, giving the necessary information that the managers needs to make their decisions. Also, the software development can be considered a competitive advantage for their significant improvement on the company's process, reducing the occurrence of operational errors and providing more efficiency in the executed tasks.

**Keywords:** Balanced Scorecard; Business Process Management; Strategy; Software development; Optimization.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1 - Comparação entre Patrimônio Líquido Projetado e Real ao final de 2014. ....   | 19  |
| Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....   | 29  |
| Figura 3 - Representação Gráfica, clássica da análise SWOT. ....   | 38  |
| Figura 4 - Elementos básicos do BPMN. ....   | 44  |
| Figura 5 - Objetos de conexão.....   | 44  |
| Figura 6- Representação gráfica de um pool e um lane .....   | 45  |
| Figura 7 - Representação da Matriz FCxP.....   | 46  |
| Figura 8 - Matriz Qualidade x Impacto. ....  | 48  |
| Figura 9 - Exemplo de aplicação do diagrama "espinha de peixe.....   | 48  |
| Figura 10 - Relação entre Medidas Essenciais. ....   | 52  |
| Figura 11 - Relação entre Medidas de Proposta de Valor. ....   | 52  |
| Figura 12 - Perspectiva dos Processos Internos .....   | 54  |
| Figura 13 - Metodologia para elaboração do Trabalho Final .....  | 61  |
| Figura 14 - Disposição das Fases e Reuniões com suas respectivas atividades.....   | 62  |
| Figura 15 - Captação Líquida da Indústria de Fundos Acumulada nos últimos 5 anos.. .....   | 72  |
| Figura 16 - Maiores Captações no ano de 2014 do Peer Group de Concorrência elaborado pela Motora. Fonte: Motora, Janeiro de 2015. .... | 72  |
| Figura 17 - Maiores Captações no ano de 2014 do Peer Group de Concorrência elaborado pela Motora.. .....                               | 73  |
| Figura 18 - Estrutura Societária da Motora .....   | 75  |
| Figura 19 - Estoque de Títulos de Cessão de Crédito.. .....  | 81  |
| Figura 20 - Estratégia Genérica da Motora.. .....  | 87  |
| Figura 21 - Macro Processo da Motora. ....   | 92  |
| Figura 22 - Mapeamento do Processo de Abertura de Conta.. .....  | 93  |
| Figura 23 - Mapeamento da Movimentação.....  | 94  |
| Figura 24 - Mapeamento do Processo de Investimento.....  | 95  |
| Figura 25- Mapeamento do Acompanhamento de Risco.. .....   | 96  |
| Figura 26 - Mapeamento do Envio da Cota.....   | 97  |
| Figura 27 - Mapeamento da Aprovação de Produto.....  | 98  |
| Figura 28 - Mapeamento do Envio de Ordens.....   | 99  |
| Figura 29 - Mapeamento da validação de corretagens.. .....   | 100 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 30 - Mapeamento da validação de carteira..   | 102 |
| Figura 31 - Matriz Q x B dos Processos da Motora.....   | 106 |
| Figura 32 - Atividades que tendem a se repetir ou que levam muito tempo na Validação de Carteira..... | 107 |
| Figura 33 - Diagrama de causa e efeito para a Validação da Carteira .....                             | 108 |
| Figura 34 - Atividades que comprometem o tempo total do processo de Acompanhamento de Risco.....      | 109 |
| Figura 35 - Diagrama de causa e efeito para o problema no Acompanhamento de Risco ....                | 110 |
| Figura 36 - Características Fundamentais da Solução Proprietária da Motora.....                       | 114 |
| Figura 37 - Exemplo de aplicação das funções Add e BusDaysBetween.....                                | 117 |
| Figura 38 - Exemplo de aplicação da função LoadCurve .....  | 118 |
| Figura 39 - Exemplo de aplicação da função FRA .....  | 118 |
| Figura 40 – Exemplo das funções SQL_Catch e SQL_Return .....  | 121 |
| Figura 41 - Exemplo da função SQL_Select .....  | 122 |
| Figura 42 - Exemplo da função contributeSpotToSQL .....   | 122 |
| Figura 43 - Relação entre as áreas da Motora com as soluções.....                                     | 123 |
| Figura 44 – Nova modelagem do processo de Validação da Carteira .....                                 | 125 |
| Figura 45 – Nova modelagem do processo de Acompanhamento de Risco.....                                | 127 |
| Figura 46 - Mapa estratégico da Motora .....  | 131 |
| Figura 47 - Fluxo de informações dos terminais de mercado após a implementação do PROMETHEUS.....     | 137 |

## LISTA DE TABELAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 1 - Escola de pensamento estratégico e suas principais características. ....                                 | 26  |
| Tabela 2 – Três Estratégias Genéricas.....  | 40  |
| Tabela 3 – Medição dos temas financeiros estratégicos.....  | 57  |
| Tabela 4 - 5 forças competitivas presentes na Indústria em estudo.....  | 80  |
| Tabela 5 - Análise SWOT para a Motora .....   | 84  |
| Tabela 6 - Correlação entre fatores Críticos e Processos .....  | 103 |
| Tabela 7 - Faixas, Valores e Impacto após a ordenação por Quintis.....  | 104 |
| Tabela 8 - Qualidade atribuídas aos processos realizados na Motora .....  | 105 |
| Tabela 9 - Relação entre Qualidades dos Processos e Impactos no negócio para as atividades exercidas na Motora..... | 106 |
| Tabela 10 -Indicadores Estratégicos da Motora.. .....   | 132 |
| Tabela 11 - Relação de Indicadores com suas devidas Fontes, Metas e Periodicidade de Acompanhamento. ....           | 134 |



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|               |  |
|---------------|--|
| <b>ANBIMA</b> | Associação Brasileira das Instituições do Mercado Financeiro e de Capitais |
| <b>BACEN</b>  | Banco Central do Brasil  |
| <b>BPMN</b>   | Business Process Modeling Notation   |
| <b>BSC</b>    | Balanced Scorecard   |
| <b>CVM</b>    | Comissão de Valores Mobiliários  |
| <b>CDI</b>    | Certificados de Depósito Interbancário                                     |
| <b>DPN</b>    | Diagrama de Processos de Negócio   |
| <b>KYC</b>    | <i>Know Your Client</i>  |
| <b>SELIC</b>  | Sistema Especial de Liquidação e de Custódia                               |



# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO.....                                       | 17 |
| 1.1. Contexto .....                                      | 17 |
| 1.2. A Motora .....                                      | 18 |
| 1.3. O ano de 2014.....                                  | 19 |
| 1.4. Problema.....                                       | 20 |
| 1.5. Objetivo .....                                      | 21 |
| 1.6. Justificativa.....                                  | 22 |
| 1.7. Estrutura do Trabalho .....                         | 23 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA .....                           | 25 |
| 2.1. Estratégia.....                                     | 25 |
| 2.1.1. Missão.....                                       | 27 |
| 2.1.2. Valores.....                                      | 27 |
| 2.1.3. Visão .....                                       | 28 |
| 2.1.4. Cinco forças de Porter .....                      | 29 |
| 2.1.5. Análise do Ambiente Interno.....                  | 35 |
| 2.1.6. Análise SWOT.....                                 | 36 |
| 2.1.7. Estratégias Genéricas.....                        | 38 |
| 2.1.8. Governança Corporativa.....                       | 40 |
| 2.2. Fatores Críticos de Sucesso .....                   | 42 |
| 2.3. Processos .....                                     | 42 |
| 2.3.1. Mapeamento de Processos.....                      | 43 |
| 2.3.2. Relação com fatores críticos, a matriz FCxP ..... | 45 |
| 2.3.3. Identificação das causas raízes .....             | 48 |
| 2.4. Balance Scorecard (BSC).....                        | 49 |
| 2.4.1. História e Definição.....                         | 49 |
| 2.4.2. Desenvolvimento das perspectivas .....            | 50 |
| 2.4.3. Desenvolvimento do Balanced Scorecard .....       | 58 |

|  |    |
|--|----|
| 3. METODOLOGIA.....  | 61 |
| 3.1. Fase 1:.....  | 62 |
| 3.1.1. Definição da Missão e Visão e Valores da Empresa..... | 62 |
| 3.1.2. Análise do Ambiente Externo .....                     | 63 |
| 3.1.3. Análise do Ambiente Interno .....                     | 64 |
| 3.1.4. Formulação da análise SWOT .....                      | 64 |
| 3.1.5. Definição de Estratégias Genéricas.....               | 64 |
| 3.1.6. Definição da Governança Corporativa.....              | 65 |
| 3.1.7. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso .....   | 65 |
| 3.1.8. Mapeamento dos Processos Internos .....               | 66 |
| 3.1.9. Análise FCxP .....                                    | 66 |
| 3.1.10. Identificação dos Processos Críticos.....            | 66 |
| 3.1.11. Identificação das Causas Raízes.....                 | 67 |
| 3.2. Fase 2:.....  | 67 |
| 3.2.1. Proposta de Melhoria .....                            | 67 |
| 3.2.2. Desenvolvimento de Softwares.....                     | 68 |
| 3.2.3. Redesenho dos Processos.....                          | 68 |
| 3.2.4. Balanced Scorecard.....                               | 68 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU MERCADO .....          | 71 |
| 4.1. A Empresa em Estudo.....                                | 71 |
| 4.2. O ano de 2014 .....                                     | 71 |
| 4.3. Estrutura da Motora. ....                               | 73 |
| 4.4. O Estágio.....  | 75 |
| 5. DESENVOLVIMENTO.....                                      | 77 |
| 5.1. Definição da Missão .....                               | 77 |
| 5.2. Definição da Valores.....                               | 78 |
| 5.3. Definição da Visão.....                                 | 78 |
| 5.4. Análise do Ambiente Externo .....                       | 79 |
| 5.4.1. Identificação das 5 forças competitivas: .....        | 80 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.5. Análise do Ambiente Interno.....  | 83  |
| 5.6. Formulação da análise SWOT.....   | 83  |
| 5.7. Definição da Estratégia Genérica.....   | 86  |
| 5.8. Definição da Governança Corporativa.....                                      | 87  |
| 5.9. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso:.....                           | 89  |
| 5.10. Mapeamento dos Processos Internos.....                                       | 91  |
| 5.10.1. Abertura de Conta.....   | 93  |
| 5.10.2. Movimentação.....  | 94  |
| 5.10.3. Investimento.....  | 95  |
| 5.10.4. Acompanhamento de Risco.....   | 96  |
| 5.10.5. Envio da Cota.....   | 97  |
| 5.10.6. Aprovação de novo Produto.....   | 98  |
| 5.10.7. Envio das Ordens.....  | 99  |
| 5.10.8. Validação da Corretagem.....   | 100 |
| 5.10.9. Validação da Carteira.....   | 101 |
| 5.11. Análise FCxP:.....   | 103 |
| 5.12. Identificação dos Processos Críticos:.....                                   | 104 |
| 5.13. Identificação das Causas Raízes:.....  | 107 |
| 5.14. Conceituação das Soluções de Melhoria.....                                   | 111 |
| 5.15. Desenvolvimento dos softwares:.....  | 114 |
| 5.15.1. Biblioteca de Funções Financeiras, o LIMBO:.....                           | 115 |
| 5.15.2. Base de dados em SQL com integração ao Microsoft Excel, o PROMETHEUS:..... | 118 |
| 5.15.3. A relação entre as soluções:.....  | 123 |
| 5.16. Redesenho dos Processos:.....  | 124 |
| 5.16.1. Redesenho da Validação da Carteira:.....                                   | 124 |
| 5.16.2. Redesenho do Acompanhamento de Risco:.....                                 | 126 |
| 5.17. Balanced Scorecard:.....   | 128 |
| 5.17.1. Desenho do Balanced Scorecard:.....  | 128 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.17.2. Arquitetura de Indicadores: .....           | 128 |
| 5.17.3. Definição dos Objetivos Estratégicos: ..... | 128 |
| 5.17.4. Mapa estratégico: .....                     | 131 |
| 5.17.5. Desenvolvimento dos Indicadores: .....      | 131 |
| 5.17.6. Plano de Implementação: .....               | 133 |
| 6. RESULTADOS .....                                 | 135 |
| 6.1. Análise Estratégica .....                      | 135 |
| 6.2. Análise dos Processos Internos .....           | 135 |
| 6.3. Implantação de softwares proprietários .....   | 136 |
| 6.4. Criação do Balanced Scorecard .....            | 138 |
| 7. CONCLUSÃO .....                                  | 139 |
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....                | 141 |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contexto

Até os anos 60 o foco dos investidores brasileiros era praticamente o que se pode chamar de “ativos reais”, grupo de investimentos composto basicamente por imóveis. Tal fato justificava-se principalmente por dois fatores:

- Economia com inflação crescente.
- A “lei da Usura”, que limitava a taxa de juros em no máximo 12% ao ano.

A situação começa a se tornar diferente em 1964 com a Lei 4.547/64 instituindo a correção monetária e a Lei 4.595/64 que cria o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central. Além disso, em 1965 a Lei 4.728, chamada de Lei de Mercado de Capitais, que tinha o objetivo de disciplinar esse mercado e estabelecer medidas para o seu desenvolvimento, cria a conjuntura essencial para que o Mercado de Capitais Brasileiro evoluísse de forma considerável. (CVM, 2015)

Entre idas e vindas o desenvolvimento do Mercado Brasileiro de Capitais tornou-se algo concreto, sendo nos dias atuais um daqueles de maior destaque entre os países emergentes. Com o crescimento destaca-se um de seus setores, o de Fundos de Investimento.

Os Fundos de Investimento representam hoje parcela significativa do Mercado de Capitais. O controle destes fundos é dividido basicamente em dois tipos:

- Fundos ligados à Bancos, com uma carteira de clientes composta em sua maioria por clientes destas Instituições, seja de sua rede *private* ou da rede varejista.
- Fundos sem vínculo com Bancos; as empresas responsáveis pelo controle destes fundos são conhecidas como Gestoras de Recursos Independentes. Para conquistarem clientes, estas Gestoras utilizam-se de parcerias com Corretoras, Gestoras de Fortunas e até mesmo Bancos que desejam oferecer uma linha de produto diferente de sua linha proprietária.

Nos últimos anos registrou-se o crescimento sem precedentes do número de Gestoras Independentes, fatores como a prosperidade econômica, baixas taxas de juros quando comparadas à média histórica, e grande valorização dos ativos do mercado de capitais,

levaram há um aumento da demanda por Fundos de Investimentos. Esse aumento fez com que diversos profissionais que trabalhassem no Mercado de Capitais se aventurassem na criação de sua própria Gestora de Recursos.

Nesse contexto surge o caso a ser tratado neste Trabalho, o caso da Empresa Motora.

## **1.2. A Motora**

A Motora é uma Gestora de Recursos Independentes. Criada em 2013, é composta em sua maioria por alguns daqueles que estavam entre os principais executivos e funcionários de alto escalão de um grande Banco Estrangeiro.

A Empresa presta apenas um tipo de serviço: a Gestão de seu fundo de investimento, o Fundo Alpha. Sendo assim, a receita da Empresa será obtida de forma integral da receita que o Fundo Alpha gera, tal receita possui duas fontes:

### ❖ **Taxa de Administração:**

Montante cobrado sobre o Patrimônio Líquido Total do Fundo, independente da Performance. A taxa do Fundo Alpha é de 2% ao ano e é paga mensalmente.

### ❖ **Taxa de Performance:**

Valor cobrado sobre a performance do Fundo, de acordo com um critério pré-estabelecido pelo Gestor, no caso, 20% do que a Rentabilidade do Fundo (já descontada a Taxa de Administração) exceder o CDI, é paga semestralmente.

Sendo assim, pode-se dizer que, dada as características destas duas taxas, o faturamento da Motora é proveniente principalmente do nível de Patrimônio Líquido do Fundo Alpha, isto é, o montante financeiro disponível para a gestão realizar seus investimentos.

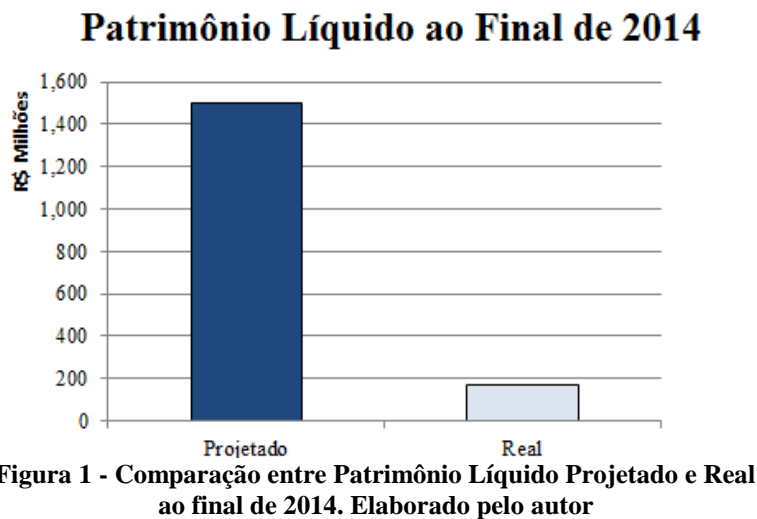
Como conclusão diante da estrutura de receita apresentada, pode-se afirmar que para alcançar seus objetivos financeiros a Motora depende de um nível de Patrimônio Líquido adequado com suas ambições. Tal patrimônio foi estimado em R\$ 1,5 Bilhão, essa estimativa é fundamental para entender o problema a ser apresentado.

### 1.3. O ano de 2014

Em 2014, o que se constatou foi um mercado com forte aversão a risco. A crise que começava a se desenhar além dos problemas políticos com reflexos na economia levou a um movimento de fuga dos Investidores para produtos com menor nível de risco, criando um grande fluxo de saques principalmente em Fundos de Investimentos.

Nesse contexto o grupo de Fundos mais afetados foi aquele controlados por Gestoras Independentes que, por não terem um grande Banco por trás de sua estrutura, com uma sólida rede de clientes, não conseguiram manter grande parte de seus alocadores e, principalmente, atrair novos clientes que pudessem aportar recursos em seus Fundos.

Esse cenário afetou diretamente a Motora. Ao final de 2014, após seu primeiro ano de atividade, o Fundo Alpha possuía um Patrimônio Líquido de R\$ 170 Milhões, valor muito aquém dos R\$ 1,5 Bilhões projetados. A Figura 1 ajuda a ilustrar o tamanho da discrepância entre o modelo Projetado na criação da Empresa com a realidade que se desenvolveu no ano de 2014.



Obviamente que tamanha defasagem de Patrimônio Líquido também comprometeu a receita da Motora, contribuindo de forma negativa no seu pleno funcionamento. Assim se origina o Problema a ser tratado neste Trabalho Final, e que será apresentado em maiores detalhes na próxima seção.

#### 1.4. Problema

Diante do baixo Patrimônio Líquido que se apresentou para a Motora ao final de 2014 (cerca de 11% do projetado) a receita para o ano também foi bastante comprometida. Entre as principais consequências deste fato, podem-se destacar:

❖ **Receita insuficiente para execução dos processos de negócios atuais:**

Como qualquer empresa do mercado financeiro, a Motora necessita de diversos serviços e sistemas muito específicos para seu Mercado, e que em sua grande maioria se caracterizam por cobrarem um valor muito alto para sua contratação. Com a receita comprometida, muitos dos sistemas e serviços tiveram de ser contingenciados ou nem mesmo contratados, prejudicando o bom funcionamento da empresa e desencadeando diversos problemas marginais.

❖ **Mão de Obra insuficiente para execução dos processos de negócios atuais:**

A situação financeira se encontrava tão comprometida no ano de 2014 que até a contratação de novos funcionários teve de ser deixada para um momento posterior, com isso todas as novas necessidades que surgiam com o desenvolvimento das atividades do Fundo Alpha tiveram de ser absorvidas pelos funcionários atuais, gerando uma carga excessiva de obrigações para estes, principalmente aqueles com mandatos de cunho operacional.

Os problemas acima são extremamente relevantes, já que impactam de forma negativa praticamente toda atividade operacional da Motora e que, dependendo do grau que for comprometida, pode inclusive comprometer o desempenho do Fundo Alpha, único serviço prestado pela Motora e responsável por toda receita da empresa.

Além disso é importante destacar os problemas de natureza estratégica que resultaram na situação de baixo patrimônio relatada acima:

❖ **Incerteza quanto ao ambiente competitivo:**

O ano de 2014 revelou uma deficiência muito grande dos Sócios da Motora para com a análise do Ambiente Competitivo que o Mercado de Capitais, em especial a Indústria de Fundos está inserida. Esta deficiência gera um número de incertezas muito grande para que decisões estratégicas sejam tomadas no futuro.

❖ **Deficiências com a gestão da Motora:**

Os problemas tanto resultantes dos problemas financeiros como da deficiência estratégica tornaram a gestão da Motora, que já apresentava as dificuldades características de seu mercado, uma tarefa ainda mais complexa e delicada. Os Sócios necessitavam se preocupar com problemas de diversas naturezas como financeira, estratégica e técnica.

Os problemas acima descritos abordam a conjuntura que a Motora apresentava no início deste Trabalho. Dado isso, coube ao autor desenvolver objetivos específicos para tentar solucionar tais problemas.

### **1.5. Objetivo**

Diante do contexto, o objetivo principal do trabalho a ser desenvolvido é ajudar a Motora a encontrar alternativas para contornar os problemas identificados anteriormente, ou seja, otimizar seus processos de negócios de forma a ser capaz de executar com sucesso suas atividades de acordo com os volumes financeiros e de mão de obra disponíveis, além de fornecer a Motora conhecimento estratégico para melhor atuar na gestão de sua empresa.

Para isso foram definidos os objetivos específicos deste trabalho:

1. Realização de uma análise estratégica do ambiente competitivo em que a Motora se encontra, com posterior definição de uma estratégia clara e bem estruturada, auxiliando os gestores a alcançarem suas metas e até mesmo prever situações adversas como a de 2014.

2. Análise dos processos internos da empresa, identificando ineficiências e fornecendo um diagnóstico do ambiente atual da Motora, com posterior proposta de melhorias para suprimir os problemas operacionais decorrentes do baixo quadro de funcionários.
3. Desenvolvimento de soluções para atuar no combate às ineficiências operacionais e otimizar os demais processos existentes, fornecendo uma vantagem competitiva para a Motora.
4. Desenvolvimento de um Balanced Scorecard com o objetivo de tornar o processo de gestão melhor estruturado e organizado, capaz de contornar situações adversas como a que a mesma se encontrava no início deste Trabalho.

### **1.6. Justificativa**

As propostas apresentadas neste Trabalho Final foram todas muito bem recebidas pelos principais sócios da Motora e todos concordaram que os problemas a serem combatidos são verdadeiros e danosos para o bom funcionamento do projeto que querem dar continuidade.

Em relação aos problemas estratégicos, foi reconhecido que a previsão modelada de forma extremamente divergente da realidade poderia ter sido evitada caso uma análise mais cuidadosa do ambiente competitivo, nos moldes da proposta apresentada, tivesse sido realizada. No futuro, uma análise estratégica bem elaborada pode ser útil para evitar situações como a ocorrida.

No âmbito dos problemas operacionais, também foi consenso que medidas devem ser tomadas. A última coisa que se deseja é que a gestão do Fundo Alpha seja comprometida por problemas operacionais. Caso ocorra e se torne público que o Fundo Alpha não conseguiu entregar a rentabilidade esperada por fatores que não a atuação da gestão, o fundo terá sua imagem comprometida no mercado e dificilmente conseguirá captar recursos, tornando muito difícil a sobrevivência da Motora no mercado.

Se resolvidos, a empresa não só deixará de ter estes problemas decorrentes de um cenário inesperado, como também passará a ter uma vantagem competitiva frente aos demais concorrentes, uma estrutura enxuta, um sistema de análise competitiva eficiente e excelência

operacional podem gerar desde funcionários mais qualificados como até mesmo mais motivados.

É importante destacar também o envolvimento de cunho pessoal que atinge todos os membros da Motora, todos os funcionários e sócios aceitaram fazer parte da criação e desenvolvimento dessa nova Gestora não apenas em busca de maiores ganhos financeiros, é perceptível no ambiente da empresa o sentimento de envolvimento com o projeto, a participação desde a criação de infraestrutura até as rotinas realizadas atualmente fazem com que o sucesso deste empreendimento caracterize um sucesso profissional e pessoal muito grande, independentemente do nível que o funcionário ou sócio se encontre atualmente. Da mesma forma, o fracasso do projeto pode criar cicatrizes permanentes, tanto nos funcionários com menos tempo de carreira, que podem se sentir inibidos de em uma oportunidade futura participar de um novo projeto como este, quanto naqueles sócios que desembolsaram recursos próprios na criação de seu próprio empreendimento e acabaram fracassando.

### **1.7. Estrutura do Trabalho**

Este trabalho adotará uma estrutura clássica, sendo composto de 8 capítulos.

- O primeiro capítulo tem como objetivo fazer uma introdução do trabalho e fornecer as informações básicas para entendê-lo
- O segundo capítulo apresenta a Revisão de Literatura, apresentados os temas necessários para que o desenvolvimento do Trabalho fosse possível.
- O terceiro capítulo expõe a metodologia e sistemática que foi realizada.
- No quarto capítulo é feita uma apresentação mais detalhada da Motora, focando em questões como a estrutura societária e organizacional, além dos já apresentados de forma brevemente ao longo do Trabalho.
- No quinto capítulo será aplicado o método exposto no terceiro capítulo.
- O sexto apresenta os resultados decorrentes da aplicação do método ocorrida no capítulo anterior.
- O sétimo capítulo contém as conclusões obtidas pelo autor deste Trabalho.
- O oitavo e último capítulo expõe todas as referências bibliográficas utilizadas para o desenvolvimento do Trabalho.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo serão apresentados conceitos fundamentais para que a execução deste trabalho final possa ser realizada. Explicando-se de forma concisa cada um dos conceitos, na ordem que os mesmos serão apresentados na execução do trabalho.

Inicialmente será abordado o conceito de estratégia de fundamental importância para o tema estudado. Após isso serão apresentados os conceitos de Missão, Visão e Valores que juntos formam uma base sólida para se definir a estratégia de uma empresa.

Em seguida serão expostas ferramentas muito utilizadas para se indicar o posicionamento estratégico da empresa, são essas: 5 forças de Porter, Análise SWOT, e Estratégias Genéricas

Por fim serão expostos os conceitos de Gestão dos Processos, utilizado com o intuito de definir os processos mais importantes para o bom funcionamento da empresa, e o conceito de Balanced Scorecard, tema principal deste trabalho final, e todas as quatro perspectivas e objetivos que fazem parte desta ferramenta.

### 2.1. Estratégia

O conceito de estratégia tem origem com batalhas militares, a origem da palavra, inclusive, faz referência “a qualidade e habilidade do general”. Diante dos diversos conceitos onde pode ser aplicada podemos considerar estratégia como estando relacionada com dois ou mais competidores, disputando o mesmo objetivo (SERRA *et al* ,2004). Comandantes militares como Alexandre o Grande e Júlio César já utilizavam noções estratégicas para abordar e discutir e planejar suas batalhas (CARVALHO; LAURINDO, 2007)

Sun Tzu em seu livro *A Arte da Guerra*, já definia conceitos importantes de estratégia que são usados até hoje, como controle de suprimentos e controles dos gastos. Maquiavel foi outro que desenvolveu conceitos importantes, mais ligados a questões políticas, indicando principalmente como lidar com as alianças e inimigos (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

Após a Segunda Guerra Mundial a prosperidade econômica proporcionou um enorme crescimento dos mercados, intensificando a disputa entre empresas. A partir disso nasce o conceito de Estratégia de Negócios, duas linhas de principais de pensamento surgem, o pensamento estratégico Descritivo e Prescritivo. Essas se ramificam dando origem a diversas escolas de Estratégia de Negócio, apresentadas Tabela 1 (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

|   | <b>Escola de Pensamento</b> | <b>Visão do Processo de Formulação da Estratégia</b> | <b>Exemplo de Autores</b>                               | <b>Mensagem pretendida</b> | <b>Mensagem realizada</b> |
|---|-----------------------------|--|---|----------------------------|---------------------------|
| <b>Pensamento estratégico Prescritivo</b> | Design                      | Processo de Concepção                                | Selznick; Newman; Andrews                               | Ajuste                     | Pense                     |
|   | Planejamento                | Processo Formal                                      | Ansoff  | Formalize                  | Programe                  |
|   | Posicionamento              | Processo Analítico                                   | Porter; Schendel; Hatten                                | Analise                    | Calcule                   |
| <b>Pensamento estratégico Descritivo</b>  | Empreendedorismo            | Processo Visionário                                  | Schumpeter; Cole  | Visione/Vislumbre          | Centralize                |
|   | Cognitivo                   | Processo Mental                                      | Simin; March  | Crie                       | Preocupe-se               |
|   | Aprendizado                 | Processo Emergente                                   | Lindblom; Cyert & March; Weick; Quinn; Prahalad & Hamel | Aprenda                    | Jogue                     |
|   | Poder                       | Processo de Negociação                               | Allison (micro); Pfeffer & Salancik; Astley (macro)     | Promova                    | Entesoure                 |
|   | Cultural                    | Processo Social                                      | Rhenman & Normann                                       | Combine                    | Perpetue                  |
|   | Ambiental                   | Processo Reativo                                     | Hannan & Freeman; Pugh et al.                           | Reaja                      | Capitule                  |
|   | Configuração                | Processo de Transformação                            | Chandler; Mintzberg; Miler; Miles; Snow                 | Integre, transforme        | Acumule                   |

**Tabela 1 - Escola de pensamento estratégico e suas principais características. Fonte: (CARVALHO; LAURINDO, 2007). Adaptado de: (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998)**

Diante da grande dinâmica presente no mundo dos negócios, não basta apenas que a empresa alcance excelência operacional e custos baixos para ser bem sucedida. É necessário que a mesma conquiste vantagem competitiva frente as demais. Para isso a elaboração de uma estratégia adequada com objetivos coerentes e compreensão do negócio é fundamental (SERRA *et al*, 2004).

Por fim é importante notar que toda a análise feita com o objetivo de colocar a empresa numa posição de destaque frente aos seus concorrentes foi realizada levando-se em conta o quadro de concorrentes atuais, sendo assim no caso de novas empresas surgirem no mercado o posicionamento estratégico da empresa pode ter que ser revisado, pois a atual estratégia utilizada pode passar a não ser a mais adequada no momento (PORTER, 2008).

### 2.1.1. Missão

Diversos autores apontam que um dos primeiros passos na elaboração de uma empresa e sua estratégia é a definição de sua Missão.

A missão deve definir a individualidade de uma empresa, sendo fonte de inspiração e relevante para os integrantes da empresa e seus acionistas. Quando os funcionários dispõem de um bom senso de seus padrões éticos para orientar suas ações dentro da empresa, podem possibilitar a ela alcançar seus objetivos estratégicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). Em outras palavras, a declaração de missão é a representação das intenções e objetivos da organização. Com a missão difundida espera-se consolidar o espírito da empresa, colaborando na concentração de esforços de seus integrantes. A missão é a razão de existência da organização (SERRA *et al*, 2004).

A resposta para a empresa de qual deve ser sua missão é obtida a partir da resposta para cinco perguntas enunciadas a seguir (SOARES, 2001 *apud* Sampaio, 1999.):

- O que a Empresa deve fazer?
- Para quem a empresa deve fazer?
- Por que a empresa deve fazer?
- Como a empresa deve fazer?
- Onde a empresa deve fazer?

A definição da missão pode ocorrer de forma ampla ou mesmo de forma restrita, quando restrita a missão acaba por ser mais clara, porém com abordagem limitante, enquanto que se for definida de forma ampla esta pode definir um escopo mais abrangente (SERRA *et al*, 2004).

### 2.1.2. Valores

Os valores de uma empresa devem ser definidos de forma honesta e não devem responder reativamente a efeitos externos. Representam os princípios que conduzem suas ações, devendo tanto fundadores quanto os funcionários usarem estes com diretriz. (SERRA *et al*, 2004).

Os valores de uma empresa devem ser permanentes e devem ser encarados pela empresa como verdadeiros dogmas, alguns destes inclusive podem ser definidos como

essenciais e devem ser mantidos independente do meio que a organização se encontre, mesmo que para isso existem consequências negativas (COLLINS; PORRAS, 1996).

Uma relação bem feita de valores garante que a cultura organizacional não fique tão sujeita a variações no comitê executivo da empresa, impedindo que um diretor modele a cultura organizacional de acordo com suas ideologias particulares (COLLINS; PORRAS, 1996).

### **2.1.3. Visão**

De posse da visão de uma empresa é possível identificar o que esta empresa almeja ser e o que pretende realizar ao longo de sua existência. A visão direciona a empresa para a situação que esta deseja estar no seu futuro (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

A Visão tem sido um dos conceitos que tem se tornado o mais incompreendido entre gestores, produzindo diferentes resultados em diferentes empresas resultando em muitas vezes nada mais que valores muito subjetivos ou até mesmo objetivos muito exagerados (COLLINS; PORRAS, 1996).

Em paralelo com a missão, a visão representa um ideal de longo prazo e duradouro para a organização, enquanto que a missão pode variar de acordo com a conjuntura em que a mesma se encontra. Com a visão é possível forçar e desafiar seus funcionários, evocando emoções e sonhos dos mesmos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Visão pode ser definida também como aquela que diz que consiste na “percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”, dessa forma esse conceito ajuda a empresa a direcioná-la para o aproveitamento de oportunidades que possam surgir, garantindo assim uma vantagem competitiva. (SERRA *et al*, 2004).

A visão pode ser dividida em duas partes básicas, os objetivos da organização para o decorrer de uma vida (30 a 40 anos) e perspectivas de realidade futura que terão impacto no ambiente dessa organização (SERRA *et al*, 2004).

### 2.1.4. Cinco forças de Porter

O ambiente competitivo que se instalou no mercado capitalista impõe que a essência da formulação estratégica de qualquer empresa seja lidar com a competição. Muitos executivos, no entanto, enxergam a competição de forma superficial e sempre com enfoque no lado negativo. Essa forma superficial de encarar a competição faz com que tais executivos a relacionem apenas com a atuação dos demais concorrentes, quando na verdade tem origens na própria economia subjacente e as forças competitivas atuantes no mercado. Essas forças, conhecidas como “As Cinco Forças Competitivas”, representadas na Figura 2 serão apresentadas a seguir (MONTGOMERY; PORTER, 2004):

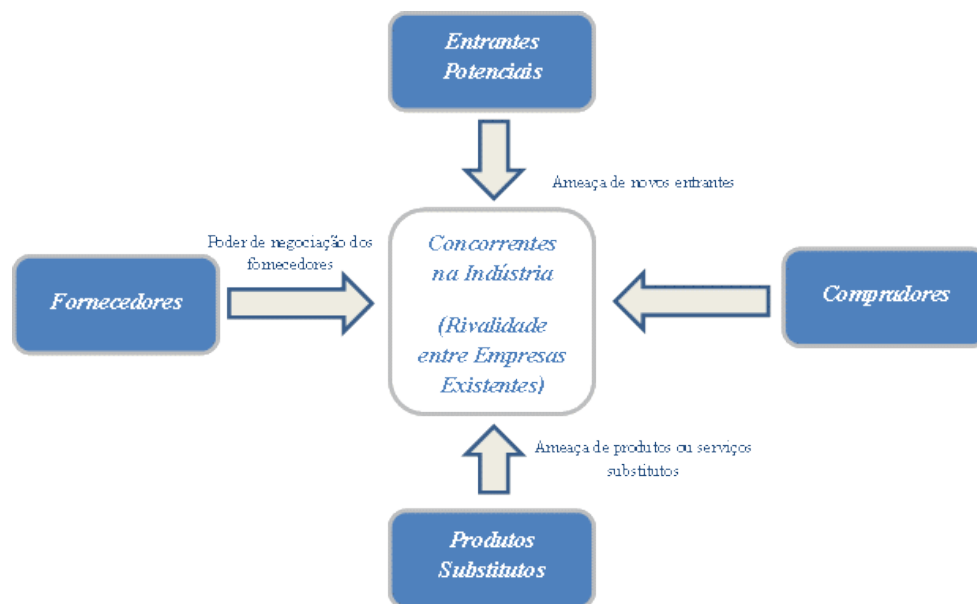


Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria Fonte: (PORTER, 1968), p. 23.

#### 2.1.4.1. Ameaça de novos entrantes

Novos entrantes no mercado significam mais agentes com novas capacidades, recurso para encarar a concorrência já existente e anseio por conquistar espaço no mercado. É comum que estes novos entrantes sejam oriundos de outros mercados, o que os possibilita alavancar recurso com o objetivo de abalar o mercado e conquistar vantagem competitiva (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

As barreiras atuais existentes no mercado interferem diretamente na ameaça imposta por estes novos concorrentes, quanto maiores forem as barreiras criadas pelos atuais concorrentes, mais difícil será de um novo entrante representarem uma ameaça para os atuais

participantes do mercado. Essas barreiras se agrupam em seis tipos básicos (MONTGOMERY; PORTER, 1998):

❖ **Economia de escala:**

Em um mercado de economia de escala, é necessário que o potencial ingressante já entre com capacidade para produzir no mesmo montante de seus concorrentes, caso contrário sofrerá com os altos custos de seus produtos. Além disso também serão necessários investimentos de grande porte em outras áreas como a distribuição de seus produtos (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Diferenciação de produto:**

A diferenciação da marca cria uma identificação do cliente com a mesma, dificultando a migração desse para um produto concorrente, para vencer essa diferenciação são necessários investimentos altos em setores como publicidade e serviços a clientes (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Necessidade de capital:**

Quanto maior a necessidade de capital, principalmente em áreas em que o capital não será retornado, maior é a barreira para novos entrantes. Algumas áreas exigem tanto capital para investimento inicial que limita, e muito, os potenciais novos entrantes (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Desvantagens de custo independentes do porte:**

Uma empresa que já se encontra consolidada há um certo tempo no mercado, pode ao longo deste tempo adquirir vantagens competitivas que não podem ser superadas simplesmente com o investimento financeiro, como por exemplo tecnologia proprietária e acesso aos melhores fornecedores de matéria prima ou até mesmo patentes. Tais custos independentes do porte podem representar uma barreira difícil de ser superada pelos novos concorrentes (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Acesso a canais de distribuição:**

Ao ingressar em um novo mercado é necessário garantir a distribuição de seu novo produto ou serviço, para alcançar isso o novo ingressante pode se utilizar de diversos recursos como abatimento em seus preços e promoções, para conseguir “dividir a prateleira” com seus concorrentes. Muitas vezes a barreira é tão grande que obriga o ingressante a criar seu próprio canal de distribuição (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Política governamental:**

O governo muitas vezes pode atuar como barreira de entrada no mercado, seja pela alta regulação do mesmo ou pela imposição de medidas como padrões ambientais ou regulamentações de segurança que dependendo do nível de exigências pode tornar muito custoso e até mesmo inviável o surgimento de novos concorrentes no mercado (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

#### **2.1.4.2. Poder de barganha dos fornecedores**

Em um ambiente com fornecedores poderosos é possível que os concorrentes tenham suas receitas enxugadas pelos mesmos, já que nada podem fazer quanto aos movimentos e imposição de seus fornecedores (PORTER, 1986)

Alguns fatores têm relação com o grau de dominância dos fornecedores, é importante notar que esses fatores podem ser relacionados com aqueles que influenciam na força dos clientes, que será posteriormente explicada (PORTER, 1986):

- Ambiente dominado por poucas companhias e mais concentrado do que a indústria para a qual vende.
- Não há a necessidade de competir com produtos substitutos.
- A indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor.
- O produto fornecido é de extrema importância para o negócio do cliente.
- O fornecedor possui um produto diferenciado ou há um custo de mudança muito grande para trocar de fornecedor.
- Os fornecedores representam uma ameaça concreta de integração.

É importante notar também que os fornecedores não são exclusivamente compostos por empresas fornecedoras de matéria prima, a mão de obra também é um fator de grande peso nesse quesito. Empresas que necessitam de funcionários muito qualificados ou até mesmo de segmentos que apresentam sindicatos muito forte, podem sentir em suas receitas o peso do poder de barganha dos mesmos (PORTER, 1986)

Por fim, é importante notar que a empresa dificilmente tem controle sobre os seus fornecedores, tornando o poder de barganha dos mesmos algo que está fora de seu alcance. Mas mesmo assim com um bom posicionamento estratégico é possível enfrentar a essa força competitiva, minimizando seus efeitos (PORTER, 1986).

#### **2.1.4.3. Poder de barganha dos clientes**

Da mesma forma que fornecedores podem enxugar as receitas de uma empresa de forma considerável, de acordo com o grau de dominância que possuem, elevando os custos de produção, os clientes também podem influenciar ou forçar uma empresa a baixar seus preços, contribuindo para um menor ganho da mesma (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Assim como os fornecedores, os clientes também têm seu grau de relevância para negociar com as empresas expressos por uma série de fatores listados a seguir (MONTGOMERY; PORTER, 1998):

- O grupo de clientes é concentrado, ou faz compras em grande volume.
- Compra produtos padronizados ou não diferenciados.
- Os produtos comprados pelos clientes fazem parte de seu produto final ou representam uma parte significativa de seu custo.
- Apresentam lucros baixos.
- O produto é pouco importante para a qualidade do produto ou serviço oferecido pelos clientes.
- O produto oferecido não proporcionar encomias para o comprador.
- Os compradores representarem uma ameaça real de se integrarem e fazer por conta própria o produto que compram da empresa.

É importante notar, que com pequenas variações, esses fatores são válidos para todos os segmentos de compradores que possam existir, desde compradores de matéria prima até aqueles que consomem o produto ou serviço final (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

#### **2.1.4.4. Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

Em geral, todas as empresas encontram mercados paralelos aos seus e que apresentam produtos substitutos, gerando concorrência entre ambos. A presença de produtos substitutos reduz substancialmente o potencial de lucro da empresa, já que é criado um teto de preço que a partir de certo nível torna o produto substituto mais atraente para o consumidor (PORTER, 1986).

Esse teto de preço que a empresa pode colocar em seus produtos está relacionado com a razão entre preço/desempenho do produto substituto oferecido. De forma resumida, quanto mais clara for a razão entre esses dois fatores, menores as incertezas quanto ao teto que o produto pode apresentar (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

A força dos produtos substitutos não está relacionada apenas com o teto dos preços, ela também é responsável por limitar os lucros em períodos que o mercado apresenta grande prosperidade, ou seja, em situações em que a demanda no mercado cresce também crescerá a demanda por produtos substitutos tornando a competição ainda maior (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Dois tipos de produtos substitutos exigem grande atenção (PORTER, 1986):

- Produtos sujeitos a tendências de melhoria na relação preço/desempenho.
- Produtos que são produzidos por mercados que apresentam lucros altos.

É importante que essa força seja levada em consideração no momento em que for realizado o planejamento estratégico da empresa, deve-se decidir como os produtos substitutos serão encarados: Produtos a serem eliminados da concorrência ou forças competitivas que estarão sempre presente no mercado. A escolha por uma ou outra orientação na estratégia pode vir a ser um fator crucial para o sucesso da empresa no mercado (PORTER, 1986).

#### **2.1.4.5. Rivalidade entre concorrentes existentes**

É natural em quase todos os mercados que um movimento de um concorrente influencia os demais, provocando uma reação em resposta a tal ação. Algumas vezes tais movimentos podem crescer como um processo de escalada, fazendo com que todas as empresas desse mercado sofram as consequências, normalmente negativas (PORTER, 1986).

A redução dos preços é um exemplo de ação tomada para combater a concorrência que pode prejudicar todo o mercado ao mesmo tempo, já que um corte no preço é rapidamente igualado pelos concorrentes e tem como consequência normalmente a redução das receitas de todos os integrantes do mercado (PORTER, 1986).

A concorrência, no entanto, também pode ser benéfica para as empresas de um segmento, como por exemplo em situações em que um concorrente realiza investimentos massivos em publicidade, gerando um aumento da demanda por todos os produtos do segmento e não só especificamente para a marca do concorrente que realizou a campanha publicitária (PORTER, 1986).

É possível fazer uma analogia entre essa rivalidade dos concorrentes com uma corrida pela posição, tal corrida pode ser relacionada com a presença de sete fatores a serem expostos a seguir (MONTGOMERY; PORTER, 1998):

❖ **Concorrentes numerosos ou bem equilibrados:**

Um grande número de empresas no mercado pode incentivar algumas a tentarem movimentos competitivos dado que as mesmas acreditam que tais movimentos podem não ser percebidos. Assim como uma indústria equilibrada pode criar instabilidade devido a tentativa dos concorrentes de lutarem entre si (PORTER, 1986).

❖ **Crescimento lento da indústria:**

Com expectativas baixas de crescimento, a disputa entre os concorrentes se limita a conquista de espaço entre os meses, já que dificilmente surgirão novos mercados para se expandir (PORTER, 1986).

❖ **Custos fixos ou de armazenamento altos:**

Em um cenário de baixa demanda, tal fator pode alavancar um efeito de redução dos preços pelas empresas com o intuito de diminuir seus estoques e conseqüentemente evitar prejuízos (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Baixa diversificação ou altos custos de mudança:**

Esse fator coloca o preço como o principal fator para o cliente escolher o produto ou serviço, aumentando a intensidade da concorrência no mercado (PORTER, 1986).

❖ **Capacidade aumentada em Grandes Incrementos:**

Quando um mercado só pode aumentar sua capacidade produtiva em grande escala o mercado pode passar por alternância de períodos com diferentes relações de oferta/demanda. Tornando o segmento instável (PORTER, 1986).

❖ **Barreiras elevadas de saída:**

Esse fator mantém na competição agentes que apresenta desejo de sair ou até mesmo que operem com prejuízo, prejudicando concorrentes saudáveis no mercado (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

❖ **Concorrentes divergentes:**

Concorrentes divergentes tem objetivos e estratégias divergentes o que pode levar a contínuos embates ao longo do tempo de forma não saudável, já que as alternativas estratégicas certas para uma empresa podem ser erradas para as demais (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

### **2.1.5. Análise do Ambiente Interno**

No mundo gerencial, as decisões estratégicas tanto em relação a recursos quanto em relação a capacitações não são atividades desenvolvidas diariamente, no entanto as mesmas têm um impacto muito grande na Empresa. Estas decisões podem colocar em jogo questões éticas, sociais e até mesmo motivacionais, podendo contribuir de forma positiva ou negativa no desempenho que a organização possa vir a apresentar (HITT *et al*, 2011).

Evidências apontam que metade das decisões organizacionais em empresas acabam falhando, isso indica o quão desafiador e difícil pode ser para um gestor tomar decisões organizacionais de forma eficaz, fato que pode muito bem ser oriundo dos erros provenientes de análises sobre o Ambiente Interno da Organização. Quando um erro ocorre é importante

que as pessoas responsáveis pelo mesmo tomem a iniciativa de admiti-lo e tomem as medidas necessárias para realizar o contorno do mesmo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Diversas são as incertezas associadas as decisões gerencias dentro de uma Empresa, incluindo fatores como tecnologia proprietária, tendências econômicas e políticas que são muito dinâmicas, além de mudanças tanto em valores como em demanda dos consumidores acabam por alimentar tais incertezas. Saber lidar com as mesmas é fundamental para que sejam tomadas decisões acertadas referentes aos recursos e capacidades da empresa para se ter uma sólida base competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Em uma economia global sujeita a mudanças constantes é muito provável que tais mudanças impliquem em modificações tanto na criação de valor dos recursos dela ou até mesmo na criação de valor das capacitações de seus funcionários. É normal que quando tais mudanças interfiram em fatores como poder e estrutura da empresa aparecem resistências internas. É imprescindível para o gestor de uma empresa leve em conta tais mudanças para montar uma estratégia da empresa assegurando sua competitividade (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

#### 2.1.6. Análise SWOT

A Análise SWOT consiste em um dos mais tradicionais instrumentos utilizados para a realização do planejamento estratégico de uma empresa. Nesta ferramenta são definidas para uma empresa quais as **Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças** que a rodeiam. Seu nome, inclusive, é oriundo da origem de tais frases em Inglês (SERRA *et al*, 2004).

- **Strength** = Forças
- **Weakness** = Fraquezas
- **Opportunities** = Oportunidades
- **Threats** = Ameaças

A origem desta técnica é relatada na década de 1960 e representou um passo significativo no planejamento estratégico como um todo, apesar de apresentar limitações associadas a sua simplicidade, a definição destes quatro conceitos pode ser aplicada em empresas de todos os ramos e tamanhos sendo hoje conhecida como uma ferramenta fundamental na análise estratégica de qualquer empresa (SERRA *et al*, 2004).

A ideia deste conceito é que ao aplicar a análise SWOT o responsável pelo planejamento estratégico seja capaz de elaborar uma estratégia adequada para alcançar seus objetivos, já que agora dispõe de uma análise crítica dos ambientes interno e externo para a Empresa em questão (SERRA *et al*, 2004).

No total são identificados quatro elementos, já citados acima, e que serão melhor expostos a seguir:

#### **Fatores no Ambiente Interno:**

##### ❖ **Forças (*Strenghts*):**

Consiste na relação de pontos fortes na Empresa ou Organização em estudo, é importante não se subestimar a empresa pois a análise deve ser a mais pragmática possível, fornecendo uma relação das vantagens, diferenciais e exclusividades dessa empresa (MARTINS; TURRIONI, 2002).

##### ❖ **Fraquezas (*Weakness*):**

Aqui devem ser determinados os pontos fracos da empresa. É importante fazer menção não somente aos pontos fracos pela perspectiva do ponto de vista da empresa, mas também do ponto de vista de seus clientes. Assim como na identificação das forças não se deve subestimar, na análise das fraquezas não se pode superestimar a Empresa (MARTINS; TURRIONI, 2002).

#### **Fatores no Ambiente Externo:**

##### ❖ **Oportunidades (*Opportunities*):**

Ao identificar as oportunidades é possível encontrar o que pode levar a empresa em estudo a crescer no seu mercado, aqui podem entrar fatores como novas tecnologias, políticas e novos padrões sociais. É importante notar a existência de tendências dentro do mercado em estudo (MARTINS; TURRIONI, 2002).

❖ **Ameaças (Threats):**

Uma das dificuldades deste fator consiste no fato de aqueles que estarem realizando a análise SWOT se sentirem desconfortáveis ao identificar as ameaças para o seu mercado. Muitas vezes tais ameaças estão relacionadas com causas externas e podem fugir do controle da Empresa, mas é importante que a empresa sempre esteja monitorando tal fato (MARTINS; TURRIONI, 2002).

Identificados estes quatro pontos, é possível fazer uma representação gráfica entre os mesmos, esta pode ser vista na Figura 3:

|                         |                          |                      |
|-------------------------|--------------------------|----------------------|
|                         | +                        | -                    |
| <b>Ambiente Interno</b> | <b>FORÇAS (S)</b>        | <b>FRAQUEZAS (W)</b> |
| <b>Ambiente Externo</b> | <b>OPORTUNIDADES (O)</b> | <b>AMEAÇAS (T)</b>   |

Figura 3 - Representação Gráfica, clássica da análise SWOT. Adaptado de Serra et al, 2004

### 2.1.7. Estratégias Genéricas

Diante das particularidades de cada empresa e seus mercados específicos, é de se esperar que cada uma delas ao elaborar seu plano estratégico desenvolva um modelo único para combater as 5 forças competitivas presentes em seu ambiente. No entanto, é possível agrupar em conglomerados as estratégias desenvolvidas por estas empresas, resultando em três estratégias genéricas (PORTER, 1986).

❖ **Liderança no Custo Total:**

Essa estratégia basicamente consiste em obter retornos acima da média em seu mercado, mesmo que este possua um alto índice de competição, a partir do enfoque em minimizar custos e alcançar a excelência em seus processos operacionais, obtendo-se assim um baixo nível de desperdício (PORTER, 1986).

Para se alcançar tal nível de economia é necessário a buscar a redução de custos pela experiência, realizar um controle rígido do custo e de despesas

gerais e minimizar os custos em áreas de apoio como P&D, vendas, publicidade, etc. (PORTER, 1986).

❖ **Diferenciação:**

O que se espera obter a partir dessa estratégia é obter o reconhecimento da marca por esta oferecer um item único no mercado. Para se conquistar tal diferenciação a empresa pode recorrer ao enfoque em diversas áreas como projeto, imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores entre outras (PORTER, 1986).

Ao se alcançar um nível de diferenciação frente aos concorrentes a empresa consegue uma arma poderosa para enfrentar as cinco forças competitivas presentes em seu mercado, isso por que o cliente se torna fiel a marca, sendo mais difícil para a concorrência conseguir atraí-lo, além de obter vantagem frente a produtos substitutos (PORTER, 1986).

❖ **Enfoque:**

Nessa estratégia a empresa procura focar suas ações com o objetivo de atender um segmento específico do grupo de potenciais clientes, ao fazer isso a empresa pode acabar por consequência alcançando uma liderança em custo ou diferenciação. Liderança em custo por poder reduzir esforços para alcançar seus clientes, já que são um grupo muito pequeno. E diferenciação também por trabalhar com um grupo de consumidores muito específico, sendo possível assim desenvolver produtos com características exclusivas para este segmento (PORTER, 1986).

Logicamente que tal estratégia implica em uma limitação do tamanho de mercado que essa empresa pode alcançar, antes de se optar por uma estratégia como essa é necessário avaliar se tal limitação de mercado satisfaz a necessidade financeira da empresa (PORTER, 1986).

É importante notar que além das diferenças funcionais que exige recursos em habilidades específicas para cada uma das estratégias, as mesmas também implicam em arranjos organizacionais específicos e gerenciamento de processos diferentes em cada caso (PORTER, 1986).

A Tabela 2 mostra como essas três estratégias genéricas podem ser relacionadas:

|                  |                               | Vantagem Estratégica             |                          |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
|                  |                               | Unicidade Observada Pelo Cliente | Posição de Baixo Custo   |
| Alvo Estratégico | No âmbito de Toda Indústria   | Diferenciação                    | Liderança no Custo Total |
|                  | Apenas um segmento particular | Enfoque                          |                          |

Tabela 2 – Três Estratégias Genéricas Fonte: (PORTER, 1986), p. 53.

### 2.1.8. Governança Corporativa

Por Governança Corporativa entende-se o conjunto de medidas tomadas com o intuito de administrar a relação entre os acionistas de uma empresa. Por meio dela se determina e controla a direção estratégica o desempenho da empresa. Pode-se dizer que a governança corporativa tentar garantir a eficácia para a empresa tomar suas decisões de cunho estratégico, garantindo ordem entre as partes e lidando com os conflitos de interesse que possam surgir (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Outra definição, de caráter mais moderno, é a de que Governança Corporativa visa garantir que tanto os interesses da empresa quanto os de seus acionistas estejam alinhados, ela envolve a eleição de membros do conselho, supervisão geral da remuneração do CEO, supervisão da remuneração dos membros do conselho, direção estratégica e estrutura geral da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Os recentes casos onde ocorreram falhas no monitoramento e controle das decisões da alta gerência por meio do mau planejamento da governança corporativa resultaram em mudanças significativas nas estratégias de governança de diversas empresas ao redor do mundo, um dos focos destas mudanças consistia justamente em melhorar o desempenho de conselhos de administração, provocando confusão sobre o devido papel do conselho (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Historicamente o controle das empresas era realizado por seus fundadores-proprietários e com o tempo passado a seus descendentes, sendo assim estes exerciam tanto o papel de propriedade quanto de controle corporativo. No entanto o aumento destas empresas leva a uma separação entre propriedade e controle na maioria dos casos. Empresas de capital aberto modernas tem nos seus gerentes de alto nível a figura do controle, enquanto que a figura de proprietário fica muitas vezes distribuída em inúmeros acionistas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

No caso de pequenas empresas é comum que os gerentes de alto nível sejam representados pelos proprietários com elevada participação acionária, ocorrendo uma separação menor entre propriedade e controle. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

#### **2.1.8.1. Tipos de Ações**

Basicamente pode-se separar ações pelos direitos que as mesmas fornecem aos acionistas que a possuem. Sendo que no Brasil essa separação é basicamente feita em duas partes, as ações do tipo Preferências Nominativas (PN) e Ordinárias Nominativas (ON). A Empresa pode estabelecer diferentes formas de distribuir seus dividendos ou demais proventos dependendo do tipo de ação que o acionista possui (ANBIMA, 2015).

A forma como estes dois tipos de ações se distinguem é melhor exposto a seguir:

##### ❖ **Ações PN:**

Estas ações não concedem o direito de voto para o acionista, mas tem preferência no recebimento dos dividendos pagos da Empresa. Basicamente pode-se dizer que esta ação garante ao acionista o poder de propriedade sem o poder de controle (ANBIMA, 2015).

##### ❖ **Ações ON:**

Detentores destas ações têm o direito de votar em assembleias destas empresas, muito embora por vezes não lhe seja permitido o direito a veto. Como a preferência de dividendos é concedida as ações do tipo PN, pode-se dizer que esta ação garante o controle da Empresa, sem, no entanto, garantir a propriedade da mesma (ANBIMA, 2015).

## 2.2. Fatores Críticos de Sucesso

Fatores Críticos de Sucesso podem ser resumidos como sendo aquelas atividades ou elementos de uma empresa decisivos para que esta obtenha sucesso competitivo em seu segmento de negócio (SERRA *et al* ,2004).

Criado por Rockart em 1979, a ideia surgiu com o intuito de fornecer informações para a diretoria executiva de uma empresa, para que assim fossem definidas ações com o objetivo de obter tais fatores (ROCKART; BULLEN, 1981).

Diversos são as propostas de métodos a serem adotados pela empresa para esta identificar seus Fatores Críticos de Sucesso. Rockart (1981), propõe que estes sejam identificados a partir de três perguntas:

- *“Você poderia contar, em qualquer ordem que vier a sua mente, quais são as coisas que você vê como fatores críticos de sucesso para o seu trabalho neste momento? ”*
- *“Quais áreas, em caso de falha, trariam mais prejuízo para a empresa, na sua visão? Onde mais incomodaria ver algo dando errado? ”*
- *“Assuma que você esteja num quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, com exceção de água e comida. O que você gostaria de saber sobre o negócio depois de sair da sala após 3 meses? ”*

Segundo Rockart (1981) as respostas a estas perguntas dão o conteúdo necessário para que a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da Empresa em estudo seja levantada, fornecendo aquelas áreas na qual a organização deve apresentar um desempenho minimamente aceitável se deseja obter sucesso em seu negócio.

## 2.3. Processos

A definição de processos pode passar por diferentes abordagens, o estudo de processos pode dizer respeito a: Tarefas em Cadeia ou realizadas de forma repetitiva, tarefas ordenadas ou a uma série de causas que resultam em um ou mais efeitos (ROTONDARO, 2005).

De forma geral pode definir processo como o conjunto de atividades distintas, mas que são revalidadas de acordo com uma diretriz comum, produzindo valor para o cliente final. Estes são realizados periodicamente na empresa sendo incorporada na rotina da mesma (PAIM, 2009).

A utilidade de uma gestão por processo realizada de forma clara e bem feita consiste que esta possibilita uma melhor infração, flexibilidade além de abrir espaço para inovação dentro destes proporcionando uma vantagem competitiva (PAIM, 2009).

Ao se executar uma gestão eficiente da Empresa, seus gestores dispõem de alguns benefícios como uma melhor visão de seu negócio e um fluxo de informações consistente que permitem uma melhora na gestão organizacional como um todo além de benefícios diretos nos processos como diminuição de custos e tempo dos mesmos (PAIM, 2009).

### **2.3.1. Mapeamento de Processos**

Dentre as diversas técnicas de modelagem de processos existentes a BPMN (Business Process Modeling Notation) destaca-se por características como padronização e gestão realizadas pelo grupo OMG detentor de uma excelente reputação no mercado de padrões abertos, além de se integrar facilmente com diversas técnicas de modelagem (VALLE, 2009).

A ideia do BPMN é a de oferecer um padrão para ser aplicado em modelagens dos processos dentro de uma organização por meio de um único tipo de diagrama conhecido como DPN (Diagrama de Processos de Negócio), onde estão representados aqueles elementos que juntos formam o BPMN. Estes elementos são (VALLE, 2009):

❖ **Atividade:**

Elemento que representa uma ação ou trabalho que é realizado em um processo de negócio, podem ser tarefas ou até mesmo subprocessos.

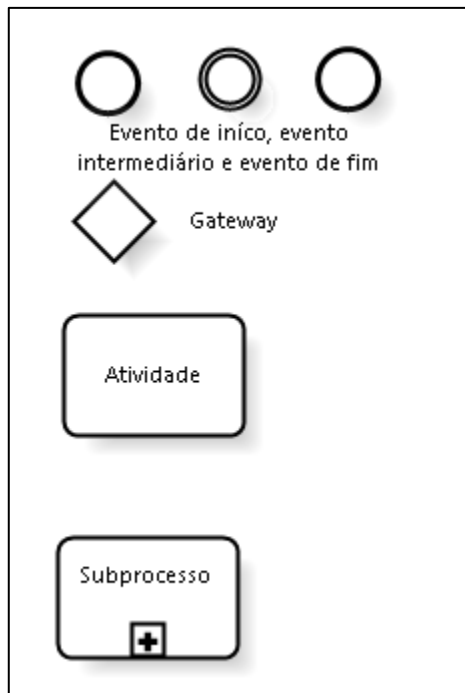
❖ **Evento:**

Este elemento representa um acontecimento durante o processo do negócio, impactando no fluxo do processo. Normalmente estão associados a uma causa e um efeito. Podem ser eventos de início, intermediários ou eventos de fim.

❖ **Gateway:**

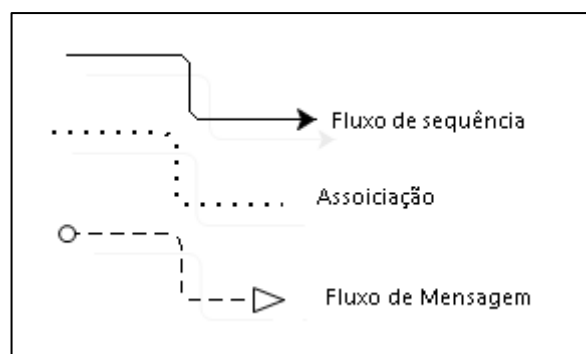
Com este elemento é possível representar divergências ou convergências em um fluxo, no caso de divergência acabam representando decisões que devem ser tomadas dentro do processo e convergência a junção de dois trajetos.

Os elementos acima citados estão representados na Figura 4



**Figura 4 - Elementos básicos do BPMN.**  
Adaptado de Valle(2009)

Além disso existem os objetos de conexão, são objetos com a finalidade de conectar elementos dentro do diagrama, podem representar um fluxo de sequência um fluxo de mensagens ou uma associação que ocorre dentro do processo de negócio, estes encontram-se representados na Figura 5 (VALLE, 2009):



**Figura 5 - Objetos de conexão.** Adaptado de Valle (2009)

Outro conceito existente na metodologia BPMN é o da existência de *swimlanes* que ajudam a organizar e dividir as atividades dentro de um processo de negócio, são dois (VALLE, 2009):

❖ **Pool (Piscina):**

Ao se usar um pool pretende-se mostrar que existem duas entidades de negócio que estão separadas fisicamente, cada pool acaba por representar uma organização.

❖ **Lane (Raia):**

Estes objetos têm como objetivo separar as atividades com um papel específico, cada *lane* acaba representando uma área específica dentro da organização.

Uma outra definição mais clara para distinguir *Pool* e *Lane* pode ser vista na Figura 6



**Figura 6- Representação gráfica de um pool e um lane. Adaptado de Valle (2009)**

Utilizando-se os elementos que acabam de ser descritos é possível ao usuário representar de forma clara e detalhada uma série de atividades que fazem parte da rotina de sua empresa, fornecendo aos gestores uma melhor análise de como os processos de negócio são realizados.

### **2.3.2. Relação com fatores críticos, a matriz FCxP**

Com objetivos de fornecer ao gestor uma melhor análise de como os processos de negócio estão relacionados com o planejamento estratégico de sua empresa, é possível, após a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso assim como a enumeração dos processos que compõem a rotina da empresa, realizar um estudo de relações entre ambos culminando com a matriz conhecida como “fatores chaves versus processos” ou matriz FCxP (ROTONDARO, 2005)

As relações entre fatores críticos e processos da empresa devem ser pontuadas de acordo com seu grau de correlação com cada fator crítico, onde essa pontuação pode variar entre uma correlação nula (valor 0) e correlação forte (valor 3). Se necessário, os fatores críticos podem ser ponderados de acordo com sua contribuição para a empresa. Após isso podem ser identificados os processos com mais impacto a partir da multiplicação para cada processo de suas correlações com seus respectivos pesos (ROTONDARO, 2005).

Este método pode ser verificado na Figura 7

|           |      | Fatores Críticos |     |     |     | Total |
|-----------|------|------------------|-----|-----|-----|-------|
|           |      | FC1              | FC2 | FC3 | FC4 |       |
| Processos | Peso | 3                | 2   | 1   | 2   |       |
|           | P1   |                  | 2   |     | 3   | 10    |
|           | P2   | 3                | 3   | 3   |     | 18    |
|           | P3   | 2                | 2   | 1   |     | 11    |
|           | P4   |                  | 3   | 1   | 3   | 13    |
|           | P5   | 2                | 3   |     | 1   | 14    |
|           | P6   | 3                | 3   | 3   |     | 18    |
|           | P7   |                  | 3   |     | 3   | 12    |
|           | P8   | 1                | 3   |     | 2   | 13    |
|           | P9   |                  | 3   | 3   |     | 9     |

Figura 7 - Representação da Matriz FCxP. Adaptado de Rotondaro (2005)

### 2.5.1. Identificação de processos críticos

Para a identificação dos processos críticos da empresa é necessária mais uma análise após a identificação dos processos com maior impacto sobre a empresa a partir da análise FCxP (ROTONDARO, 2005).

Os processos devem ser segregados de acordo com seus impactos definidos anteriormente, a segregação deve ser feita em cinco classes diferentes. (ROTONDARO, 2005).

Feita a segregação o próximo passo consiste em analisar a qualidade do desempenho destes, essa ponderação pode ser feita na escala A-E, sendo A uma qualidade de desempenho ótima e E uma qualidade de desempenho insuficiente (ROTONDARO, 2005).

Por fim um novo cruzamento de informações é realizado, culminando na matriz “Business x Quality” e que classifica o processo em quatro grandes grupos (ROTONDARO, 2005):

❖ **Urgência:**

Por apresentarem uma alta importância e um desempenho muito baixo estes processos necessitam de intervenção imediata, principalmente levando-se em conta os procedimentos e tecnologias.

❖ **Melhora:**

Processos que apresentam uma importância de nível médio e com um desempenho fraco, necessitando melhorias pontuais que pouco irão interferir no desempenho da empresa.

❖ **Aprimoramento:**

Estes processos apresentam grande importância para a empresa e seu desempenho encontra-se em um nível adequado. Desta forma a intervenção nestes deve ser no sentido de melhoria contínua.

❖ **Adequação:**

A baixa importância aliado ao desempenho em nível adequado destes processos faz com que não seja necessária uma intervenção imediata nos mesmos, as que vieram a existir devem ser apenas com o intuito de adequar estes processos às mudanças ocorridas na empresa.

Como processos críticos da empresa definem-se aqueles que se encontram na região ou em torno da zona de urgência (ROTONDARO, 2005). A Figura 8 representa a Matriz de Qualidade por Impacto do negócio para os processos em estudo, juntamente com a localização de cada uma das classificações possíveis para os processos.

|               |   | Impacto (B)   |   |   |   |   |
|---------------|---|---|---|---|---|---|
|               |   | 5   | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Qualidade (Q) | E | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <span>URGÊNCIA</span> <span>MELHORA</span> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <span>ADEQUAÇÃO</span> </div> |   |   |   |   |
|               | D |   |   |   |   |   |
|               | C |   |   |   |   |   |
|               | B |   |   |   |   |   |
|               | A |   |   |   |   |   |
|               |   | APRIMORAMENTO   |   |   |   |   |

Figura 8 - Matriz Qualidade x Impacto. Adaptado de Rotondaro (2005)

### 2.3.3. Identificação das causas raízes

Identificados os Processos Críticos que ocorrem na organização, é de se esperar que esta atue com a intenção de intervir nestes e obter melhorias. Para isso é recomendável o mapeamento destes processos para garantir uma análise bem estruturada dos mesmos identificando os problemas existentes (ROTONDARO, 2005).

Com o intuito de identificar nestes processos as causas raízes uma das alternativas é o tradicional diagrama de causa e efeito, o diagrama “espinha de peixe” que consiste em determinar as principais variáveis com interferência no processo (ROTONDARO, 2005).

Um exemplo de aplicação do diagrama de causa e efeito é representado na Figura 9



Figura 9 - Exemplo de aplicação do diagrama "espinha de peixe". Fonte: Rotondaro (2005)

Após a realização deste diagrama espera-se fornecer ao usuário um diagnóstico da atual situação do processo em estudo, expondo suas causas raízes e o auxiliando no processo de proposta de melhorias.

## **2.4. Balance Scorecard (BSC)**

### **2.4.1. História e Definição**

O modelo tradicional de análise de desempenho de uma empresa que utilizava apenas indicadores financeiros funcionava bem na era industrial, mas tais medidas estão defasadas para acompanhar o desenvolvimento de habilidades e competências que os gestores estão interessados em dominar hoje (KAPLAN; NORTON, 1992).

Diante da fragilidade dos antigos indicadores de desempenho diversas foram as frentes criadas para tentar solucionar este problema. Algumas focaram na melhoria dos atuais indicadores financeiros, deixando-os mais abrangentes, outras preferiram por abandonar os indicadores financeiros e focar no desenvolvimento de medidas de desempenho que focasse em outras áreas como operacionais que medisse tempos de ciclo de produção, nível de reprocesso da linha de montagem ou número de defeitos, acreditando que o sucesso financeiro seria consequência desses indicadores (KAPLAN; NORTON, 1992).

O que se percebeu, no entanto é que os gestores não devem ter que escolher entre uma forma de medição de desempenho ou outra, é impossível que apenas com uma abordagem consiga atender a todas as áreas de uma companhia e suas respectivas necessidades, é necessário balancear todos os indicadores para se atender à necessidade dos gestores. (KAPLAN; NORTON, 1992).

Diante disso foi Robert Kaplan e David Norton criaram o Balanced Scorecard, uma ferramenta desenvolvida para acompanhar os elementos chaves da estratégia de uma empresa. Proporcionando por meio de indicadores uma visão rápida e abrangente de toda a organização (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1992). Posteriormente com o avanço das pesquisas, pode-se dizer que o BSC deixa de ser apenas um conjunto de indicadores para se tornar uma ferramenta capaz de “Traduzir a Estratégia em Ação” (KAPLAN; NORTON, 1996).

Pode-se dizer que o BSC é uma forma de se agrupar os objetivos da empresa em uma cadeia de geração de valor, obtendo-se assim o chamado “Mapa Estratégico”. O “Mapa Estratégico” deve estar dividido em 4 grandes áreas básicas que concentram diferentes perspectivas. (KAPLAN; NORTON, 1996).

- Como os clientes nos enxergam? (*Perspectiva do Cliente*)
- Em quais processos nós devemos alcançar a excelência? (*Perspectiva de Processos Internos*)
- Nós somos capazes de melhorar e criar valor? (*Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*)
- Qual é a impressão de nossos acionistas? (*Perspectiva Financeira*)

Diante dessas perspectivas é possível dividi-las em duas abordagens distintas. A primeira diz respeito a medidas de desempenho operacional, focando em aspectos como tempos de ciclo, nível de reprocesso, número de defeitos, etc. Para um bom desempenho nessas métricas é necessário atenção a perspectiva de Aprendizado e Crescimento e a perspectiva de Processos Internos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A segunda tem como foco os resultados obtidos pela empresa, resultados que influenciam na imagem e reputação da empresa no mercado. Pode-se dizer que a forma como a empresa é vista pelos seus clientes e acionistas está diretamente relacionada com os resultados obtidos pela empresa. Logo para obter um bom desempenho nessa abordagem é necessário focar na perspectiva do Cliente e na perspectiva Financeira. (KAPLAN; NORTON, 1997).

## **2.4.2. Desenvolvimento das perspectivas**

Para o bom entendimento da estrutura do BSC é necessário desenvolver um pouco melhor a explicação sobre cada uma das perspectivas por ele abordadas. Procurando-se assim fornece uma base sólida para a elaboração correta e precisa dos indicadores.

### **2.4.2.1. Perspectiva do Cliente**

O primeiro passo para definir a perspectiva do cliente é identificar a segmentação de mercado atual da população e a partir disso selecionar os segmentos mais indicados para a empresa atuar (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para se tratar da perspectiva do cliente existem dois grandes grupos de indicadores capazes de traduzi-la: As *Medidas Essenciais* e as *Medidas de Propostas de Valor*. (KAPLAN; NORTON, 1997).

*Medidas Essenciais:*

❖ **Participação de mercado:**

A Participação de mercado mede a parcela de negócios ou transações realizadas dentro de um nicho específico do mercado (KAPLAN; NORTON, 1997).

❖ **Retenção de clientes:**

A partir dessa medida é possível identificar com que frequência o relacionamento com os clientes é mantido após a primeira prestação do serviço (KAPLAN; NORTON, 1997).

❖ **Captação de clientes:**

A Captação avalia a intensidade com que a empresa atrai novos negócios ou novos clientes (KAPLAN; NORTON, 1997).

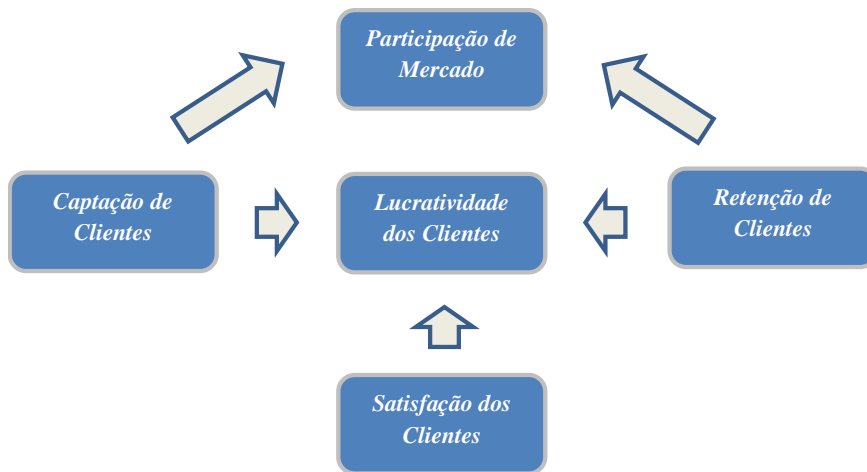
❖ **Satisfação de clientes:**

Mede, de acordo com critérios apropriados para a proposta de valor do cliente, a satisfação do mesmo com o serviço prestado ou produto oferecido (KAPLAN; NORTON, 1997).

❖ **Lucratividade de clientes:**

Representa o lucro líquido do cliente, sendo necessário aplicar as deduções necessárias relativas às despesas (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante notar que tais medidas estão relacionadas, tais relações podem ser vistas na Figura 10:



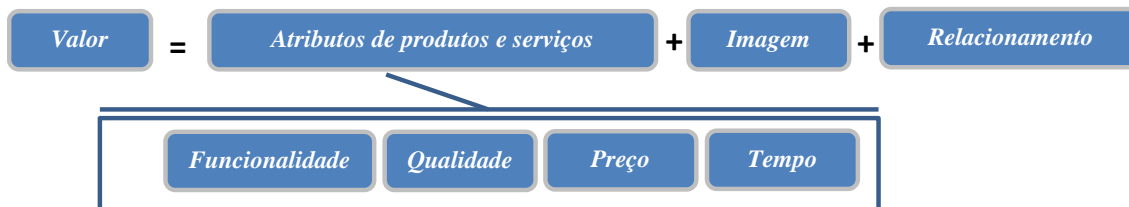
**Figura 10 - Relação entre Medidas Essenciais. Fonte: (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997, p. 72)**

*Medidas de Proposta de Valor (KAPLAN; NORTON, 1997):*

- Atributos dos produtos e serviços.
- Relacionamento com o cliente.
- Imagem e reputação

Novamente, para entender as relações entre essas medidas podemos representá-las na

Figura 11:



**Figura 11 - Relação entre Medidas de Proposta de Valor. Fonte: (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997, p. 79)**

#### 2.4.2.2. Perspectiva dos Processos Internos

O Objetivo da Perspectiva dos Processos Internos é o de traduzir a perspectiva do cliente em medidas que possam ser executadas internamente pela empresa, garantindo assim que as expectativas do cliente sejam cumpridas. A impressão que o consumidor terá de um produto ou serviço é resultado de inúmeros processos que ocorrem internamente, garantindo

que o gestor foque na excelência de alguns processos chaves na empresa, maior será a probabilidade de que o cliente fique satisfeito (KAPLAN.; NORTON , 1992).

As medidas internas que serão implementadas no *Balanced Scorecard*, precisam ter como foco processos que tenham grande influência na satisfação do consumidor, alguns exemplos são qualidade, tempo de ciclo e qualificação do funcionário. A empresa deve localizar quais processos são necessários excelência e desenvolver indicadores para os mesmos (KAPLAN.; NORTON , 1992).

Cada empresa tem um conjunto específico de processos, sendo praticamente impossível elencar todos os casos possíveis. No entanto, o *Balanced Scorecard* propõe uma cadeia de valor genérica, usando essa cadeia o gestor tem como construir a perspectiva dos processos internos de sua empresa. O modelo é composto de 3 partes: o Processo de Inovação, Processo de Operações e Processo de Serviço pós venda (KAPLAN.; NORTON , 1997).

❖ **Processo de Inovação:**

Nesse processo são identificadas necessidades que os clientes tem ou possam ter e são desenvolvidas soluções para as mesmas (KAPLAN.; NORTON , 1997).

❖ **Processo de Operações:**

É nessa etapa onde o produto é entregue, ou o serviço é oferecido, tem início com o pedido do cliente e termina com a entrega ou prestação (KAPLAN.; NORTON , 1997).

❖ **Processo de Serviço pós venda:**

Nesta etapa o objetivo é agregar valor ao serviço/processo, fornecendo atendimento ao cliente mesmo após o processo de operações. Fatores como garantia de um produto ou oferecimento de assistência técnica se encaixam nesse processo (KAPLAN; NORTON , 1997).

Esses três processos citados podem ser melhor representados ao se analisar a Figura 12:

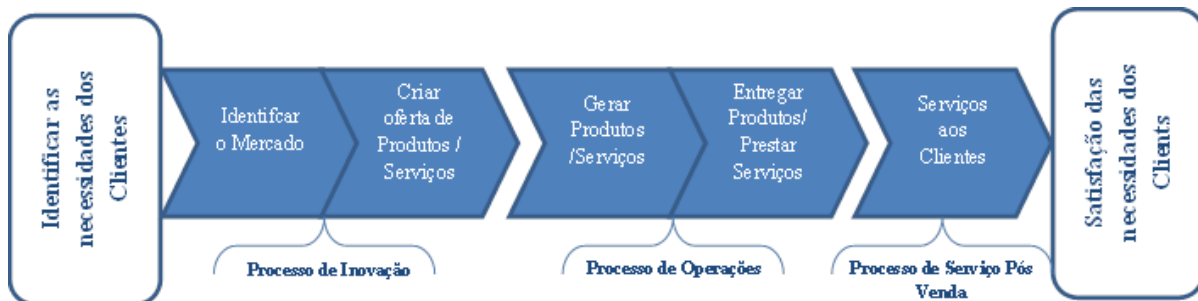


Figura 12 - Perspectiva dos Processos Internos. Fonte: (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997, p. 102)

#### 2.4.2.3. Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

As perspectivas do Cliente e de Processos Internos tem como objetivo providenciar a empresa os indicadores necessários para que seja possível obter o sucesso competitivo em seu mercado, porém os parâmetros que definem o sucesso e qualquer mercado não são estáticos, são dinâmicos, exigindo da empresa uma melhoria contínua de seus processos e em seus produtos/ serviços se esta deseja manter sua força competitiva (KAPLAN; NORTON, 1992).

Através dos indicadores desta perspectiva procura-se passar à gestão da empresa como ela deve proceder para conseguir inovar, aprender e aperfeiçoar para assim obter sucesso em seu objetivo estratégico (KAPLAN.; NORTON , 1997). A facilidade com que a organização consegue executar tais atividades interfere diretamente no valor da mesma no mercado, esse valor aliado com a capacidade de lançar novos produtos e aplicar melhorias contínuas em seus processos permitem uma inserção no mercado e aumento de margens e receitas (KAPLAN; NORTON , 1992).

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento foca em áreas não tradicionais, tais como infraestrutura e áreas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Pode-se dizer que nessa perspectiva o foco é o futuro já que tais investimentos são necessários se a empresa deseja alcançar seus objetivos de crescimento financeiro no longo prazo (KAPLAN; NORTON , 1997).

O *Balanced Scorecard* se utiliza destas três categorias de indicadores para a perspectiva de aprendizado e crescimento

❖ **Capacidade dos funcionários:**

Os indicadores dessa categoria são satisfação, retenção e produtividade dos funcionários (KAPLAN; NORTON, 1997).

❖ **Capacidade da Infraestrutura e sistemas de informação:**

Com excelência nos sistemas de informação é possível que os funcionários consigam executar suas tarefas e melhorem seus processos (KAPLAN; NORTON, 1997).

❖ **Motivação, Empowerment e Alinhamento:**

É necessário que os funcionários estejam motivados e tenham autonomia para agir e trabalhar no melhor interesse da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante notar que dentre as Perspectivas do BSC, esta perspectiva é a que possui os indicadores mais difíceis de se conseguir medidas. Medir conhecimento dos funcionários, acesso a informação pode ser um tanto quanto difícil. Quando tais dificuldades forem encontradas, pode-se utilizar comentários ao invés de medidas (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### **2.4.2.4. Perspectiva Financeira**

Através da Perspectiva Financeira é possível identificar se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. É o fim da sequência das ligações de causa e efeito, por isso pode ser considerada como a orientadora das outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Dependendo da fase do ciclo de vida que se encontra a empresa, pode-se alocá-la e diferentes tipos de objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 1997):

❖ **Crescimento:**

Nessa fase a empresa tem como objetivo ampliar os seus produtos e serviços oferecidos, conquistar novos mercados aumentando suas vendas e aumentar o valor agregado dos produtos e serviços que oferece. Por estar no estágio inicial do ciclo de vida a empresa possui produtos com grande

potencial de crescimento, mas justamente por estar neste estado pode necessitar de grandes investimentos em itens de infraestrutura e relacionamento com clientes, gerando baixo retorno sobre o capital empregado (ROCE), mas nessa fase o objetivo deve estar relacionado com percentuais de crescimento de receita e aumento de vendas para determinados mercados (KAPLAN; NORTON, 1997)..

❖ **Sustentação:**

Aqui espera-se que a empresa já tenha conquistado um certo grau de maturidade, conseguindo assim reduzir custos e melhorar a produtividade, gerando aumento de produção e de receita, redução dos custos unitários e redução de despesas operacionais. Mas ainda é capaz de serem necessários investimentos adicionais com o objetivo de aumentar a capacidade e implementar a melhoria contínua. Os objetivos financeiros agora se relacionam com a lucratividade como ROCE, receita contábil e valor econômico agregado, por exemplo (KAPLAN; NORTON, 1997)..

❖ **Colheita:**

Com os investimentos realizados nas duas fases anteriores, é de se esperar que comecem a surgir os frutos oriundos de tais investimentos. Não devem ser mais necessários investimentos com objetivos de aumentar a capacidade produtiva, o objetivo dos investimentos deve ser apenas o de manter o nível de atendimento atual. Nessa fase se priorizam objetivos como redução dos custos unitários e aumento de lucratividade por cliente (KAPLAN; NORTON, 1997)..

É importante notar que em ambas as fases, independentemente do nível de maturidade que se encontra a empresa, sempre existem 3 temas financeiros que orientam a estratégia financeira da empresa, são eles (KAPLAN; NORTON, 1997).:

❖ **Crescimento e mix de receitas:**

Representa o aumento percentual das vendas e a participação do mercado, é a mais utilizada para se medir aumento de receita em unidades de negócio em crescimento ou colheita (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997).

❖ **Redução de custos / aumento de produtividade:**

Relacionado com melhor desempenho de custo e produtividade com aumento de receita, melhoria do mix de canis e redução das despesas operacionais (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997).

❖ **Utilização de ativos / estratégia de investimentos:**

Composto por vetores específicos, como retorno sobre o capital (ROCE), retorno sobre o investimento (ROE), valor econômico agregado, ciclo de caixa e melhoria da utilização dos ativos (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997).

A Tabela 3, mostra como deve ser feito a medida de cada tema financeiro estratégico, em cada fase em que a empresa pode se encontrar (KAPLAN; NORTON, 1997):

|                                  |             | Aumento e Mix de Receita   | Redução de custos/Aumento de Produtividade  | Utilização dos Ativos   |
|----------------------------------|-------------|--|---|---|
| Estratégia da Unidade de Negócio | Crescimento | -Aumento da taxa de vendas por segmento<br>-Percentual de receita gerado por novos produtos, serviços e clientes   | -Receita/Funcionário  | -Investimento (percentual de vendas) -P&D (percentual de vendas)  |
|                                  | Sustentação | -Fatia de clientes e contas alvo<br>-Percentual de receitas gerados por novas aplicações<br>-Lucratividade por clientes e linhas de produtos<br>-Vendas cruzadas | -Custos versus Custos dos concorrentes<br>-Despesas indiretas (percentual de vendas) -Taxa de redução de custos | -ROCE por categoria chave de atuação<br>-Índice de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) - Taxa de utilização dos ativos |
|                                  | Colheita    | -Lucratividade por clientes e linhas de produtos<br>-Percentual de clientes não lucrativos   | -Custos unitários (por unidade de produção, por transação)  | -Retorno de Rendimento  |

Tabela 3 – Medição dos temas financeiros estratégicos. Fonte: (KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P, 1997, p. 55)

### 2.4.3. Desenvolvimento do Balanced Scorecard

No início do desenvolvimento do BSC o primeiro passo deve ser obter a colaboração e uma opinião única dentro da alta gerência da empresa com relação à necessidade da implantação da ferramenta assim como seus benefícios pretendidos com a mesma (KAPLAN; NORTON, 1997).

É importante notar que a alta gerência deve estar engajada no processo pois o BSC deve ser uma representação fiel do pensamento e dos objetivos da empresa que está sendo desenvolvido, por isso a necessidade de participação destes. Uma falta de envolvimento da equipe gerencial pode levar a uma não adoção dos mesmos do *scorecard*, impedindo a orientação de uma mudança na gestão estratégica da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Apesar das peculiaridades de cada empresa que fazem com que estas tenham um ambiente organizacional único, é possível delinear um plano típico e sistemático para a construção do Balanced Scorecard, a ser apresentado a seguir (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.4.3.1. Arquitetura dos Indicadores

A primeira tarefa para a definição da arquitetura dos indicadores consiste em selecionar dentro da empresa aquela unidade organizacional mais adequada para se aplicar o Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1997).

É interessante para a criação do primeiro *scorecard* da empresa que se selecione uma área que possua uma cadeia de valor completa, contendo funções de inovação, operações, marketing, serviços e vendas. Deve ser uma unidade aonde se consiga criar com facilidade medidas agregadas para desempenho financeiro, sem que isso tenha complicações com respeito a alocação de recursos e transferência de recursos e custos (KAPLAN; NORTON, 1997).

A segunda tarefa deve ser a de identificar as relações entre as unidades de negócio e a corporação como um todo. Analisando as relações da unidade onde será desenvolvido o BSC com as demais da organização será possível ao responsável pela arquitetura identificar questões como objetivos financeiros e temas corporativos primordiais (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 2.4.3.2. Objetivos Estratégicos

Realizado a arquitetura inicial dos indicadores é possível, de posse do planejamento estratégico da empresa contendo informações como missão e visão além de um levantamento da conjuntura de seu mercado como um todo, determinar quais os objetivos estratégicos relativos a cada uma das perspectivas do Balanced Scorecard e a forma como estes se relacionam (KAPLAN; NORTON, 1997).

Recomenda-se nesta etapa a realização de entrevistas e *workshops* com os executivos da empresa, com o intuito de se obter respostas para os objetivos estratégicos além dos pontos em comum levantados para que se possa assim selecionar aqueles que sejam mais importantes pelas perspectivas dos mesmos. Com a participação da alta gerência da empresa espera-se obter uma definição sólida dos objetivos da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

De posse dos objetivos estratégicos alocados nas suas respectivas perspectivas do BSC aliado das relações entre os mesmos, é possível representá-los no mapa estratégico da Empresa.

### 2.4.3.3. Indicadores do BSC

Para desenvolver os Indicadores que estarão presentes no BSC de forma bem estruturada é necessário que quatro elementos básicos estejam bem definidos (KAPLAN; NORTON, 1997):

- **Descrição refinada dos objetivos estratégicos**
- **Indicador que melhor representa cada objetivo**
- **A fonte de informações associadas a cada indicador**
- **As relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva**

Dispondo dessas características é muito mais provável que o Balanced Scorecard contenha os indicadores certos e mais completos para acompanhar o desempenho da empresa garantido os objetivos estratégicos da mesma, é comum que algumas medidas essenciais do resultado apareçam em diferentes *scorecards* (KAPLAN; NORTON, 1997).

Embora muitas empresas não levem em conta, a arte de definir indicadores é fundamentada nos vetores de desempenho. Estes representam aqueles indicadores que são capazes de “fazer as coisas acontecerem”, permitindo a obtenção dos resultados esperados.

Estes vetores cominarão, implementarão e monitorarão a estratégia específica de cada unidade de negócio (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### **2.4.3.4. Plano de Implementação**

Esta consiste na última etapa de desenvolvimento para o Balanced Scorecard, nela, as metas de superação devem ser formalizadas e o plano de implementação desenvolvido. O Plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam as fontes de informação presentes na empresa. É possível que esse processo leve a um desenvolvimento de um sistema de informações executivas interno da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para criar valor, espera-se que o BSC seja integrado ao sistema gerencial da organização, é bem provável que deva ser criado um plano de implementação progressivo. É recomendado que a alta gerência da organização comece a utilizar o Balanced Scorecard desenvolvido em até 60 dias após a finalização de seu desenvolvimento (KAPLAN; NORTON, 1997).

### 3. METODOLOGIA

Conforme apresentado no Capítulo 1 deste trabalho, a Motora se encontrava em uma situação muito delicada principalmente se forem consideradas as questões financeiras, dessa forma o autor propôs três objetivos com o intuito de combater os problemas atuais da Empresa.

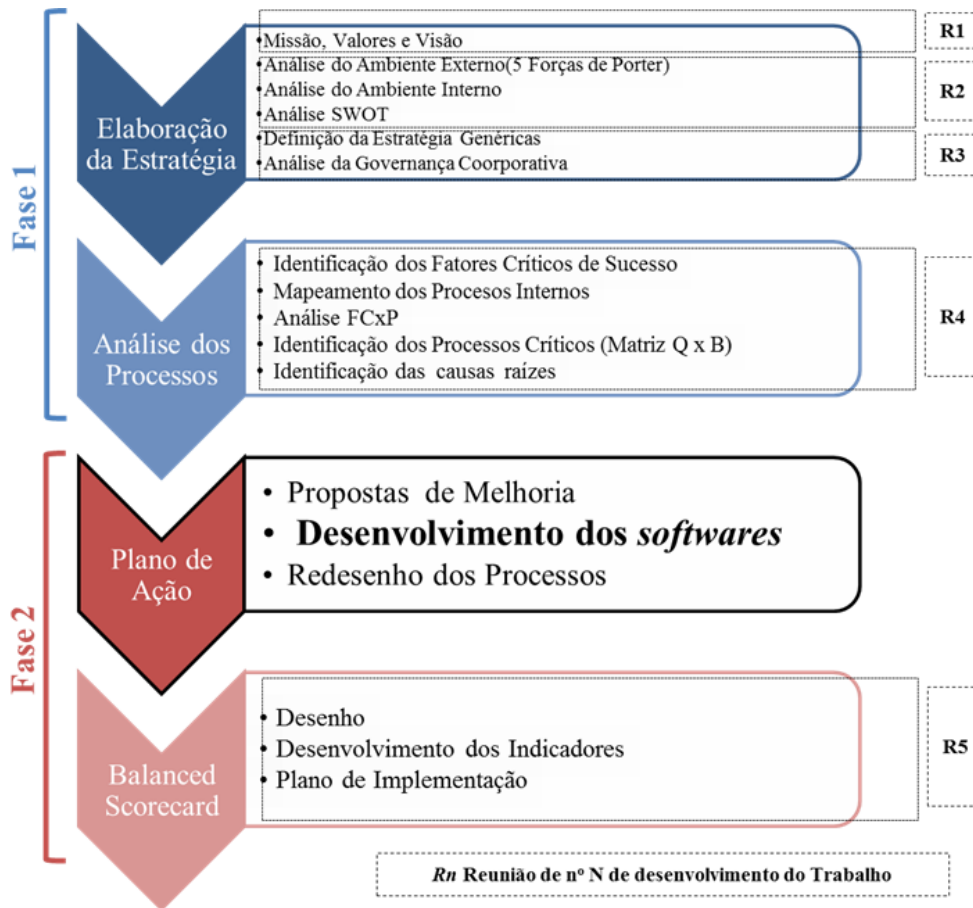
Com a intenção de atingir tais objetivos e resolver os problemas, foi proposta uma Metodologia, apresentada a seguir, na Figura 13.

É importante notar a separação da metodologia em duas fases distintas: A Fase 1 com o foco em análise e desenvolvimento de Modelos, desenvolvida em quatro reuniões. E a Fase 2, onde foram tomadas as ações para resolver os problemas da Motora, com destaque para o desenvolvimento de dois *softwares* próprios da Empresa.



Figura 13 - Metodologia para elaboração do Trabalho Final

No total foram realizadas 5 reuniões com presença de sócios e funcionários, para melhor expor a disposição das Fases e Reuniões com suas respectivas atividades desenvolvidas, foi elaborada a Figura 14.



**Figura 14 - Disposição das Fases e Reuniões com suas respectivas atividades, desenvolvido pelo Autor.**

A seguir serão expostas com maiores detalhes no que consistiu cada uma das etapas da metodologia proposta:

### 3.1. Fase 1:

#### 3.1.1. Definição da Missão e Visão e Valores da Empresa

Nesta etapa começaram a ser definidos os pilares do pensamento estratégico da Motora, começando pela definição da Missão, Visão e Valores da Empresa, como estes são conceitos fundamentais para o início da elaboração da estratégia, esse tópico foi tratado em uma reunião dedicada exclusivamente para este tema com os principais Sócios da Empresa logo depois do início do projeto.

O objetivo dessa etapa é garantir diretrizes para se formular a estratégia competitiva da Empresa, em conjunto foram definidos os três conceitos acima expostos. É importante notar que o objetivo é o de definir conceitos sólidos e que auxiliem a gestão da Motora, logo foi muito importante evitar frases genéricas e até bordões utilizados nestas situações.

### **3.1.2. Análise do Ambiente Externo**

A Análise do ambiente externo deu início à segunda reunião para o desenvolvimento do Trabalho Final, estavam presentes novamente os principais sócios da Empresa e o autor.

Como já foi apresentado, a Motora atua no ramo de Gestão de Recursos, uma das áreas principais do mercado financeiro. Sendo assim foi necessário analisar fatores externos que influenciam neste segmento do mercado. A empresa já realizava alguns levantamentos de performance e captação da indústria.

A presença dos principais sócios é importante pois a experiência dos mesmos em conjunto com a rede de contato que estes possuem permitiu o levantamento de informações com um grau de riqueza maior do que aquele que seria apresentado caso o levantamento fosse realizado levando-se em conta apenas notícias e boletins divulgados sobre esse mercado.

Ao fim dessa etapa foram agrupadas um número significativo de informações e condições do mercado para assim serem trabalhadas e permitirem que fosse possível para os membros da reunião a identificação das cinco forças competitivas.

#### **3.1.2.1. Identificação das cinco forças**

Após realizada a análise do ambiente externo, a melhor forma de resumir tal estudo em um modelo de análise estratégica é aplicando a metodologia proposta por Porter (1986), que consiste na identificação das 5 forças competitivas presentes no mercado. Esse processo foi feito ainda na segunda reunião, contando com a colaboração de todos os membros presentes.

Tal análise ocorreu em momento muito oportuno, após completar um ano desde a abertura de seu fundo e se deparar com um ambiente não muito favorável para o crescimento da empresa, acredita-se que a elaboração de tal modelo sirva de base para um entendimento melhor da atual situação do mercado, e quais as perspectivas futuras para o mesmo.

### **3.1.3. Análise do Ambiente Interno**

Após a identificação das cinco forças competitivas, ainda na mesma reunião, foi realizada a análise do Ambiente Interno. O fato da empresa apresentar um pequeno número de funcionários (14 no momento que foi realizada a reunião) foi favorável para se realizar uma análise completa e bem estruturada do ambiente interno.

Para esta reunião os sócios também se aproveitaram da recente reunião de avaliação de aproveitamento, realizada de forma individual no início do ano individualmente com cada funcionário, isso acabou por se mostrar uma preciosa fonte de informação.

Com a análise concluída foi possível deixar todos os sócios a par de todas as áreas e suas questões específicas, além de fornecer conteúdo para, em conjunto com as cinco forças competitivas, realizar a análise SWOT da empresa em estudo.

### **3.1.4. Formulação da análise SWOT**

Realizadas as análises tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo foi possível, ainda na segunda reunião, realizar a Análise SWOT, um modelo simples e clássico do pensamento estratégico com o objetivo de identificar as forças, fraquezas ameaças e oportunidades presentes na empresa. Lógico que se trata de um modelo simplificado, mas serviu como uma ferramenta de auxílio a gestão para uma análise rápida e geral do ambiente em que a empresa se encontra, possibilitando a mesma estabelecer prioridades quando elaborar sua estratégia.

Essa análise foi realizada para ser possível ter uma boa definição do ambiente interno e externo, e com isso ter uma base sólida para iniciar as etapas de definições estratégicas, ou seja, foi finalizado o processo de análise do ambiente em que a Motora se encontra e se deu início ao processo de posicionamento da Empresa dentro deste ambiente.

### **3.1.5. Definição de Estratégias Genéricas**

Para esta nova fase foi realizada uma terceira e última reunião focada no tema estratégico, o primeiro item deste novo encontro foi o de definir em qual das estratégias genéricas segundo o modelo proposto por Porter(1986) a Motora deveria ser alocada pelos seus Sócios.

A definição da Estratégia é muito importante na medida que tem como objetivo passar para todos os funcionários qual deve ser o objetivo geral almejado por todos. Muitas vezes pode-se minimizar esforços ou poupar o tempo ao optar por não realizar certo projeto, ou ação por essa não se enquadrar na estratégia genérica definida pela empresa.

Com a definição da Estratégia Genérica os funcionários da Motora dispuseram de mais um elemento para compor de forma simples a diretriz de suas ações.

### **3.1.6. Definição da Governança Corporativa**

Também na terceira reunião, os presentes abordaram o assunto da Governança Corporativa proposta pela Motora. Nesse caso ocorre um fato muito peculiar, já que dos 14 funcionários da Empresa, 8 são sócios, ou seja, suas remunerações são oriundas quase que exclusivamente da participação dos lucros obtidos da empresa, e que no caso foi muito aquém do esperado. Tal situação se comprovou, já que em apenas um ano de funcionamento da empresa, 3 destes sócios já deixaram o projeto por eles iniciado.

Sendo assim foi proposto um novo modelo a ser adotada na Governança da Empresa, com uma remodelagem da estrutura societária

Com essa remodelagem esperava-se que fosse possível manter os sócios e funcionários motivados e que os mesmos continuassem desempenhando suas obrigações da forma mais eficiente possível.

Esta atividade encerrou a terceira reunião para elaboração do Trabalho.

### **3.1.7. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso**

Para essa fase foi realizada uma quarta reunião, novamente com a presença dos alguns Sócios da Motora além de funcionários sem participação societária dessa vez.

Como primeira etapa da reunião, pode-se passar para a de análise das atividades que a empresa realizava, iniciando-se pela análise dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Motora.

O método utilizado nesse trabalho de formatura para a definição dos FCS foi o proposto por Bullen e Rockart (1981) que se baseia em uma série de perguntas com os principais gestores da empresa.

A identificação dos fatores críticos possibilitou aos Sócios da Motora visualizar a Motora por outra perspectiva, dado que apesar da integração existente, a maioria não tinha contato com o dia a dia de todas as áreas, focando sua atenção apenas nas atividades que lhes diziam respeito.

### **3.1.8. Mapeamento dos Processos Internos**

Como continuação da quarta reunião, o Mapeamento dos Processos Internos elaborado pelo autor usando a metodologia BPMN foi apresentado para a validação e possíveis alterações, caso necessário, dos presentes na reunião.

O Mapeamento teve como objetivo formalizar os processos executados na Motora, e possibilitar uma análise prática e com um bom nível de detalhamento. Esse mapeamento foi praticamente utilizado em todas as etapas posteriores a sua execução.

### **3.1.9. Análise FCxP**

Ainda na quarta reunião, a análise FCxP teve como objetivo a integração entre a Identificação dos Fatores Críticos e o Mapeamento dos Processos Internos, foi realizada uma análise onde foram estabelecidas correlações entre os Processos Internos mapeados com os Fatores Críticos, seguindo o modelo proposto por Rotondaro (2005).

Com essa análise foi possível identificar as relações presentes na Motora, além disso cada processo recebeu uma nota decorrente da multiplicação de cada uma das correlações com o grau de importância do fator crítico definido pelos Sócios, retornando um grau de importância relativo entre os processos.

### **3.1.10. Identificação dos Processos Críticos**

Ainda na quarta reunião após a identificação das correlações existentes entre os processos mapeados e os fatores críticos de sucesso, os integrantes da reunião puseram em continuidade a proposta definida por Rotondaro (2005) para a identificação dos Processos Críticos na Motora.

Os processos tiveram os graus de importância, definidos na etapa anterior, divididos em classes, sendo possível assim atribuí-los graus de importância. Com estes graus de importância foi possível fazer uma outra matriz, onde os graus foram relacionados com a qualidade definidas para estes processos.

O resultado desse cruzamento forneceu para os integrantes da reunião quais processos estavam localizados na zona de urgência para melhoria, ou seja, aqueles que necessitavam de intervenção urgente. No caso da Motora haviam 2 processos.

### **3.1.11. Identificação das Causas Raízes**

A quarta reunião terminou com a Identificação das Causas raízes pelos presentes. Para cada um dos processos críticos encontrados na etapa anterior um problema tido como o principal foi apontado. Restava agora apenas identificar as causas raízes destes.

Para tanto, utilizou-se o já tradicional método do Diagrama de Causa e Efeito, a “Espinha de Peixe”. Onde, com a ajuda dos funcionários e sócios das áreas responsáveis pelos processos críticos em gestão, foram separadas áreas que pudessem ser origem das causas do problema e após isso elencadas as causas para cada uma delas.

Desta forma foi possível listar uma série de causas raízes para os problemas a serem solucionados dentro de cada área, estas causas forneceram informações suficientes para tanto os sócios quanto os funcionários responsáveis pelos processos críticos desenvolvessem as soluções necessárias para combater as Causas Raízes.

## **3.2. Fase 2:**

### **3.2.1. Proposta de Melhoria**

Definidas as causas raízes teve início o plano de ação que consistiu no principal elemento deste trabalho. O primeiro passo do plano de ação consistiu na elaboração pelos sócios e funcionários responsáveis pelos processos críticos de propostas de soluções para se eliminar as causas identificadas.

O fato de os estarem elencados apenas dois processos como críticos e estes serem administrados por áreas com funcionários em comum acabou por fazer que a criação de ambas as propostas ocorresse simultaneamente.

As soluções escolhidas levaram em conta a conjuntura atual da Motora, que consiste em pouca disponibilidade de recursos financeiros e humanos, a qualificações dos funcionários e principalmente as experiências profissionais vividas por estes em empregos anteriores, dessa forma procurou-se evitar que erros já vistos por eles não ocorressem novamente na Motora, ainda mais levando-se em conta que tais soluções eram fundamentais para o bom

funcionamento da Empresa, além da situação delicada da mesma que diminuía muito a tolerância a erros nos projetos.

As propostas desenvolvidas acabaram se resumindo a duas. Após validadas pelos próprios funcionários que as desenvolveriam, foi possível passar para o desenvolvimento da solução em si.

### **3.2.2. Desenvolvimento de Softwares**

Após a validação das propostas, tendo como base os parâmetros estabelecidos nas suas elaborações, os sócios e funcionários responsáveis iniciaram a elaboração dos *softwares* soluções.

É importante frisar que para atingir a qualidade e os requisitos estabelecidos foi necessário que a equipe responsável pelo desenvolvimento das soluções tivesse de ir em busca de novas fontes de informações que não as usuais no mercado que estes estavam acostumados a atuar.

Com o desenvolvimento dos *softwares* concluído foi possível que as equipes que os desenvolveram aplicassem os mesmos em suas atividades, modificando principalmente os processos antes tidos como críticos.

### **3.2.3. Redesenho dos Processos**

Após o desenvolvimento dos *softwares*, foi possível aplicar as soluções nos Processos Críticos da Motora. Tal aplicação permitiu ao autor redesenhar estes processos tendo como base as melhorias estabelecidas, e servindo-se da metodologia já empregada do método BPMN.

O redesenho dos processos serviu para mostrar e se perceber o quanto as soluções afetaram os Processos Críticos e que se pudesse assim ajudar na avaliação de resultado das soluções desenvolvidas.

### **3.2.4. Balanced Scorecard**

Como parte final deste trabalho foi proposto fazer um Balanced Scorecard com o objetivo de auxiliar os sócios a realizar a gestão da Motora de forma mais eficiente. Para tanto convencionou-se a realização de uma quinta reunião, para o desenvolvimento da ferramenta,

com a presença dos Sócios tanto majoritários quanto minoritários que estivessem à disposição.

O BSC foi feito com base no modelo clássico proposto por Kaplan e Norton (1997). Sendo a estrutura do modelo criada através do desdobramento da visão e estratégia da empresa. Assim esperou-se obter resultados alinhados com os objetivos estratégicos da Motora.

Para o desenvolvimento do BSC foram definidas três etapas: O Desenho do BSC, o desenvolvimento dos Indicadores de Desempenho e o Plano de Implementação. Tais etapas serão melhor descritas a seguir.

#### **3.2.4.1. Desenho do Balanced Scorecard**

A primeira etapa da elaboração do BSC pelos presentes na quinta reunião consistiu na realização da Arquitetura dos Indicadores e Definição dos Objetivos Estratégicos. Estas duas etapas foram realizadas com um embasamento muito forte da análise estratégica realizada previamente da Motora

Realizadas estas duas atividades os integrantes da reunião puderam em conjunto elaborar o Mapa Estratégico da empresa, que pode expor de forma mais clara a estratégia adotada pela mesma. Contribuindo assim com o desenvolvimento dos Indicadores a ser realizado posteriormente.

#### **3.2.4.2. Desenvolvimento dos Indicadores**

Tendo desenvolvido o mapa estratégico da empresa e já estando bem definidos os seus objetivos estratégicos, o passo seguinte para os membros da quinta reunião do Trabalho foi o desenvolvimento de Indicadores do Balanced Scorecard, com o objetivo de representar da forma mais fiel os objetivos estratégicos da empresa.

A ideia não era de se obter muitos indicadores, e sim o número mais enxuto com o intuito de se evitar correlações muito fortes entre eles e também de não tornar o processo de medição dos mesmos muito trabalhoso para a empresa.

É importante notar que o mapeamento dos processos internos da empresa colaborou para o bom resultado desta etapa, dado que um dos objetivos do mapeamento era fornecer aos

funcionários da Motora uma perspectiva, mesmo que simplificada, de todas as atividades que ocorrem no dia a dia da empresa, bem como as atuações de cada área nos mesmos.

Os Indicadores forneceram aos membros da reunião material suficiente para prosseguir para a etapa final do projeto do Balanced Scorecard.

#### **3.2.4.3. Plano de Implementação**

Para finalizar o Balanced Scorecard, e como a consequência a quinta reunião, restou aos membros desenvolverem o Plano de Implementação do BSC, para isso foram definidos para cada Indicador de onde seriam extraídas informações para sua conferência, a meta a ser alcançada e a periodicidade de verificação destas.

Essas definições são essenciais para a correta Implementação do BSC, pois somente com essas informações é possível fazer a conferência de forma padronizada e prática do desempenho da Motora e como consequência se obter aproveitamento do modelo desenvolvido.

Essa atividade encerrou o desenvolvimento da metodologia proposta para este trabalho, restando agora apenas ao autor tirar suas conclusões e analisar o resultado de seu trabalho.

## **4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO SEU MERCADO**

### **4.1. A Empresa em Estudo**

Neste Trabalho a empresa em foco é a Motora, uma gestora de recursos. Isto significa que a Empresa é responsável pela gestão de um fundo, nesse caso o Fundo Alpha, um fundo do tipo Multimercado.

A Motora é recente neste mercado, foi criada no fim de 2013 por funcionários e executivos oriundos de um grande banco estrangeiro, sendo sua equipe de gestão quase integralmente de funcionários da Tesouraria deste Banco, garantindo uma equipe de gestão com muitos anos de sucesso em seus investimentos.

Como já foi visto, a estrutura da receita da Empresa faz com que ela seja totalmente dependente da captação de recursos do Fundo Alpha, tal dependência pode complicar o futuro da Motora caso não sejam alcançados os níveis de Patrimônio desejados, caso ocorrido em 2014.

Diversos foram os motivos que levaram o segmento de fundos Multimercados em geral a não apresentarem elevados níveis de captação no ano de 2014, entre eles o principal pode ser explicado pela aversão a risco presente no mercado no ano em questão.

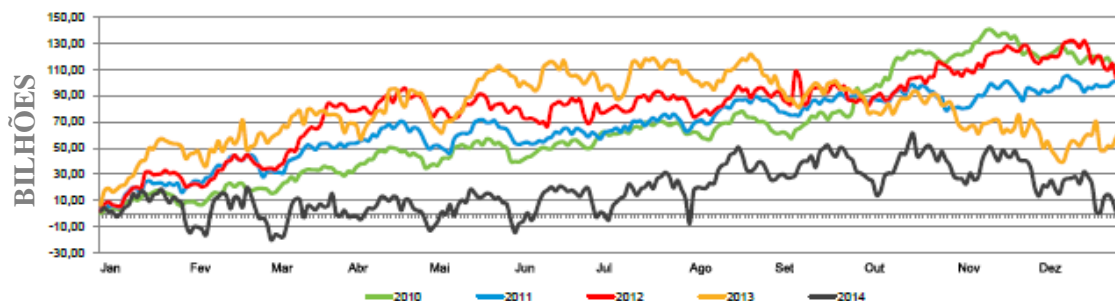
### **4.2. O ano de 2014**

O que se viu neste período foi um cenário de investidores com forte aversão a risco, diversos são os motivos que levam a esse comportamento, entre eles podemos destacar:

- Mal desempenho dos Fundos (principalmente Multimercados) no ano de 2013, com piora acentuada no começo de 2014.
- Crise Econômica que começou a surgir no cenário nacional
- Crise Política com reflexos na atividade econômica.
- Elevada Taxa de Juros, o que torna os produtos de Renda Fixa extremamente atrativos.

Tal aversão tem forte impacto naqueles produtos que justamente trazem maior risco ao investidor, sendo um dos ativos mais representativos deste grupo o de Fundos Multimercados. Dessa forma o ano de 2014 foi caracterizado por um movimento muito grande de retirada de recursos, e obviamente, um movimento quase inexistente de entrada de recursos.

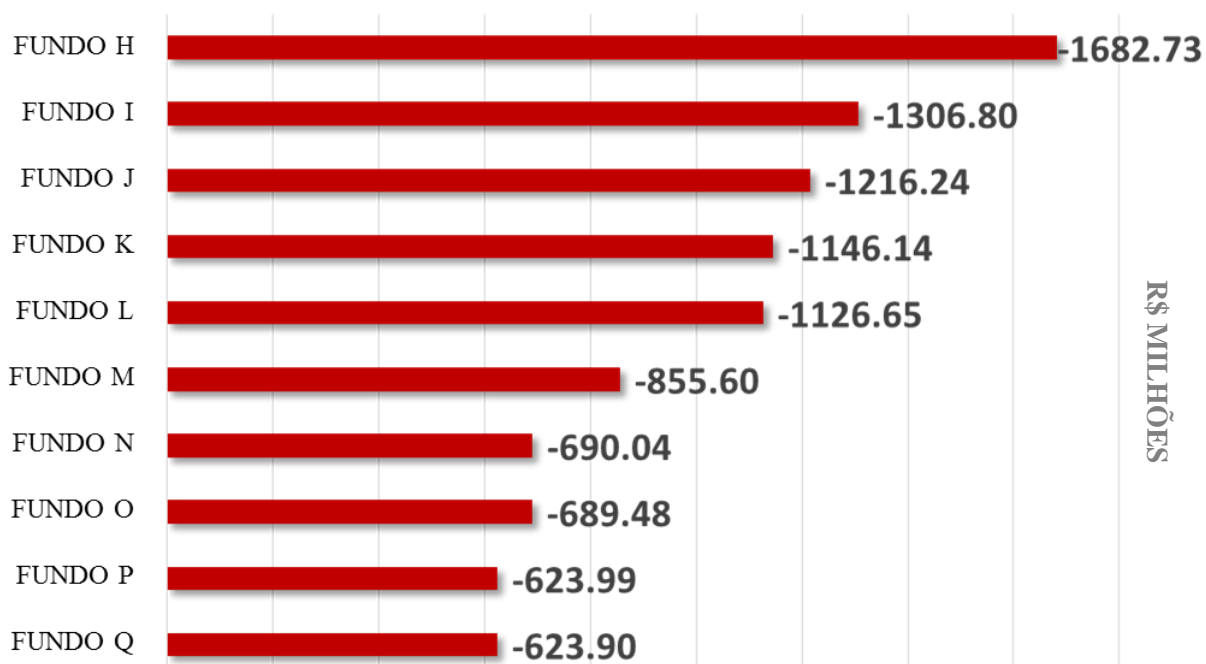
Em seu Boletim de fechamento de ano, a ANBIMA representou como foi o ano de 2014 da Indústria de Fundos em comparação com os anos anteriores, essa comparação pode ser vista na Figura 15.



**Figura 15 - Captação Líquida da Indústria de Fundos Acumulada nos últimos 5 anos. Fonte: ANBIMA, Janeiro de 2015.**

É importante notar que nesta figura está representada a captação líquida de toda a Indústria, portanto nessa amostra estão presente todos os tipos de fundos do Mercado, inclusive aqueles com baixo risco, como fundos de Renda Fixa e Curto Prazo, onde ocorreu um movimento de entrada de recursos. Isso explica o fluxo final praticamente nulo. De qualquer forma, é possível notar quão fraco foi o cenário de captação no ano de 2014, fato que já começava a se desenhar em 2013.

A situação, porém, foi ainda mais crítica para os Fundos Multimercados, caso do Fundo Alpha. Estudos realizados pelo autor deste Trabalho feitos na Motora, levando-se em conta um *Peer Group* dos 45 principais fundos concorrentes deste segmento apontaram que o



**Figura 16 - Maiores Captções no ano de 2014 do Peer Group de Concorrência elaborado pela Motora. Fonte: Motora, Janeiro de 2015.**

fluxo de entrada de recursos neste grupo foi de apenas R\$2,4 Bilhões contra um fluxo de saída de R\$ 14,8 Bilhões.

A Figura 16 em conjunto com a Figura 17 ajudam a exemplificar melhor a situação vivenciada, enquanto que apenas 8 fundos apresentaram captação líquida positiva (isto é, os recursos que entraram foram superiores aos que saíram do fundo), totalizando os 2,4 Bilhões citados acima, inúmeros foram os resgates neste *Peer Group* sendo que, na imagem foram representados apenas os 10 maiores. Para se exemplificar melhor, o Patrimônio Líquido total dos Fundos que compõe esse *Peer Group* no início do ano era de aproximadamente 70 Bilhões.

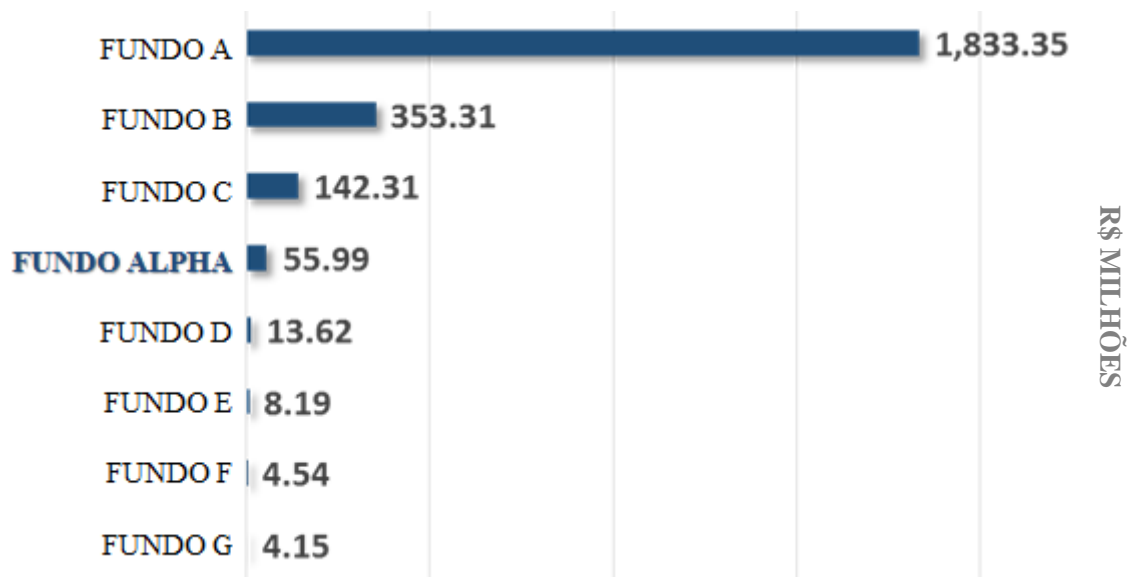


Figura 17 - Maiores Captações no ano de 2014 do Peer Group de Concorrência elaborado pela Motora. Fonte: Motora, Janeiro de 2015.

### 4.3. Estrutura da Motora.

Como já foi mencionado, a Empresa foi desenvolvida visando o modelo de *partnership*, isto é, procurando ser composta em sua maioria por sócios e funcionários que aspiram se tornar membros da sociedade.

Com o objetivo de melhor exemplificar o problema descrito na seção 1.4, será exposto como era a estrutura no início da Empresa, composta por 16 funcionários:

- 5 Sócios Majoritários
- 6 Sócios Minoritários
- 3 Funcionários CLT

- 2 Estagiários

O baixo nível de captação descrito no início deste capítulo, aliado com a dificuldade de alguns sócios de se sustentarem financeiramente acabou com o desligamento de 2 Sócios Minoritários e 1 Sócio Majoritário.

Com as reformulações na equipe a Motora passou a ter 14 funcionários, e seus vínculos empregatícios são distribuídos da seguinte maneira:

- 4 Sócios Majoritários
- 4 Sócios Minoritários
- 4 Funcionários assalariados.
- 2 Estagiários

Diante da distribuição atual de sócios, as áreas da Empresa foram divididas em cinco partes, descritas a seguir:

❖ Gestão de Investimentos:

Área com maior número de pessoas e responsável pela gestão em si dos recursos do Fundo Alpha. É importante aqui salientar a diferença entre a Gestão dos Investimentos do Fundo com a Gestão da Motora como Empresa, consistem em atividades diferentes.

❖ Risco:

Área de suporte a gestão, é responsável por fazer modelagens e sistemas que apontem quais os níveis de exposição aos fatores de risco que os ativos no Fundo Alpha possuem.

❖ Middle:

Área de suporte a gestão, faz o controle operacional das atividades do Fundo, relatórios de acompanhamento e de rentabilidade do Fundo Alpha.

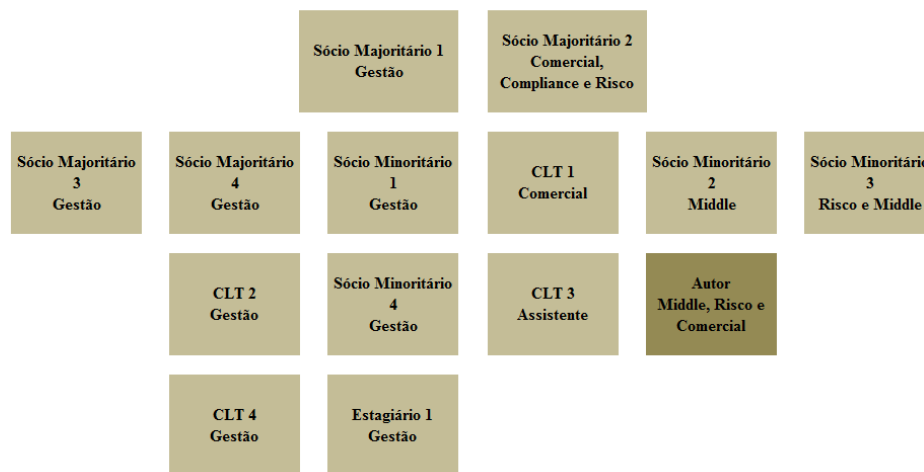
❖ Comercial:

Responsável pelo atendimento e captação de clientes, tem como objetivo alcançar o maior número de parcerias e contatos com Bancos visando o aporte de recursos no Fundo Alpha.

❖ Compliance:

Área responsável por manter a Imagem da Motora e seus funcionários, isenta de quaisquer problemas legais. É ela, por exemplo, que garante que o dinheiro de um cliente não seja oriundo de um esquema de lavagem de dinheiro.

A distribuição de Sócios e Funcionários na Empresa entre as áreas que acabaram de ser apresentadas está exposta na Figura 18.



**Figura 18 - Estrutura Societária da Motora**

#### 4.4. O Estágio

O autor deste Trabalho iniciou o Estágio na Motora em janeiro de 2014, praticamente junto com o início das atividades da Empresa. O estágio que inicialmente seria apenas para as áreas de Middle e Risco acabou tendo atividades voltadas também para auxiliar a área Comercial.

Além disso é importante citar que o pequeno tamanho da Empresa acaba fazendo que o autor tenha contato também com a área de Gestão. Sendo diversas as oportunidades de trabalho realizadas em conjunto com a equipe de Gestão.

É importante notar o grande aprendizado conquistado nesse período, a formação da equipe, que possui 5 Engenheiros Politécnicos na Gestão proporciona uma “língua comum”, facilitando a comunicação e o aprendizado.



## 5. DESENVOLVIMENTO

Conforme apresentado no Capítulo 3, foi definida uma metodologia com a finalidade e resolver os problemas vividos pela Motora diante do cenário desfavorável ao final do ano de 2014.

Sendo assim, este capítulo tem o objetivo de expor o desdobramento da metodologia de forma detalhada, levando em conta a perspectiva e a atuação direta do autor nas atividades, facilitando o entendimento de como estas ações contribuíram de forma positiva para resolver os problemas expostos no Capítulo 1.

### 5.1. Definição da Missão

A definição da Missão consistiu na primeira tarefa da reunião inicial para o desenvolvimento deste Trabalho, nela estavam presentes três dos quatro sócios majoritários da Empresa além do autor deste Trabalho.

A Motora nunca chegou a apresentar em seu material, tanto externo para publicidade quanto interno, uma Missão bem definida.

Para se definir a Missão da Empresa em estudo decidiu-se por utilizar o método proposto por Sampaio (1999), que afirma que a missão de uma empresa está relacionada com a resposta a quatro simples perguntas:

- O que a Empresa deve fazer?
- Para quem a empresa deve fazer?
- Por que a empresa deve fazer?
- Como a empresa deve fazer?
- Onde a empresa deve fazer?

Essas perguntas foram apresentadas aos sócios da empresa que juntos formularam a seguinte frase para sintetizar a missão da Empresa:

*“A missão da Motora é proporcionar retornos consistentes e adequados para clientes dispostos a assumir o grau de risco anunciado para o Fundo Alpha, por meio de uma equipe de gestão sólida, enxuta e alinhada.”*

## 5.2. Definição da Valores

Após definir a Missão o próximo passo consiste em elencar os Valores da Empresa. Esta etapa foi mais simples, dado que já existira uma relação de valores presente no material institucional

A lista de valores já existentes é a seguinte:

- Aqui se fala, aqui se faz.
- Comprometimento com o longo prazo todos os dias.
- Trabalho em equipe com a melhor equipe.
- Transpiração com inspiração.
- Partnership e meritocracia.
- Autonomia baseada em confiança e responsabilidade para gerar agilidade.
- Transparência.

Foi decidido na reunião que estes valores seriam mantidos para fins comerciais, isto é, estes continuariam a ser expostos em materiais de divulgação da Empresa. No entanto, para fins de análise estratégica alguns valores foram transformados em frases mais enxutas e objetivas.

A nova lista de Valores desenvolvidas foi a seguinte:

- **Compromisso com a verdade**
- **Compromisso com o Longo Prazo**
- **Trabalho e Desenvolvimento da Equipe**
- **Sem esforço, sem resultado**
- **Parceria e Meritocracia.**
- **Confiança e Responsabilidade**
- **Transparência**

## 5.3. Definição da Visão

Como sequência, foi realizada a definição da Visão da empresa, que consiste basicamente numa enunciação dos objetivos de longo prazo, com a declaração da visão é possível estabelecer um molde para as decisões a serem tomadas. De forma que estas auxiliem a empresa a alcançar suas ambições no futuro.

Tendo isso como base, a Visão foi definida em uma decisão conjunta dos Sócios presentes na reunião. Foi definido o que os estes almejam para a empresa no futuro:

**“A Motora deseja ser uma gestora:**

- **Reconhecida por sua rentabilidade acima da média.**
- **Formadora de opinião para os demais investidores.**
- **Capaz de manter sua base de clientes, mesmo em momentos de retornos aquém do esperado.”**

Ao fim dessa definição teve fim a primeira reunião para a elaboração desse trabalho. O *feedback* dos Sócios foi positivo quanto ao escopo principal do Trabalho, destacando-se apenas que seria muito difícil a presença de todos os sócios majoritários em todas as reuniões, fato que já ocorreu nesse primeiro encontro. Além disso, foi convencionado que as futuras reuniões poderiam contar com a participação, caso necessário, de alguns sócios minoritários e funcionários.

#### **5.4. Análise do Ambiente Externo**

A análise de Ambiente Externo marcou o início da segunda reunião com foco em análise estratégica da Motora, nesta reunião estavam presentes o Autor além de dois sócios majoritários e dois minoritários. Foi concedida total liberdade para que os presentes na reunião pudessem expor e debater as questões expostas, contribuindo para a realização de uma análise bem elaborada e estruturada do ambiente competitivo no momento.

Para a análise do Ambiente Externo foram expostos os dados que deram origem a situação da Indústria de Fundos descrita no Capítulo 4. Foram mostradas informações sobre captação e rentabilidade da Indústria de Fundos no ano de 2014. Expondo o cenário de aversão a risco que dominou este período resultando em um ano de grande fluxo de saída de recursos dos fundos Multimercados. Além disso foram levantados dados sobre produtos de crédito privado que representaram um grande concorrente aos fundos multimercados, onde houve uma entrada de recursos sem precedentes no ano de 2014.

O debate a respeito da aversão a risco presente no mercado tomou conta de grande parte da reunião e alcançou grandes proporções. Em geral o que se pode perceber foi uma sensibilidade muito maior do investidor as perdas do que em relação aos ganhos, fazendo com que um período ruim de rentabilidade dos fundos Multimercados no fim de 2013 aliado com

um desastroso começo no ano de 2014 originasse uma onda de saques sem precedentes na história recente. Pode-se concluir, inclusive, que o retorno em janelas móveis (principalmente a de 12 meses) é um bom indicador de fluxo financeiro para um fundo, principalmente o fluxo de saída de recursos.

Por fim os integrantes da reunião fizeram uma análise e projeção para a situação de seus clientes e fornecedores para o ano de 2015, auxiliando a posterior confecção da identificação das 5 forças competitivas do mercado, a ser apresentada a seguir.

#### 5.4.1. Identificação das 5 forças competitivas:

A análise a seguir, apresentada na Tabela 4, foi realizada tendo como base principalmente o ano de 2014, ano de muita dificuldade para a Indústria de Fundos Brasileiros. A seguir apresenta-se um breve resumo de cada uma das 5 forças presentes no mercado em estudo:

| Força Competitiva    | Intensidade | Razões              |                            |
|----------------------|-------------|---------------------|----------------------------|
| Clientes             | Alta        | Baixo número        | Falta de confiança         |
| Fornecedores         | Média       | Alto número         | Também sensíveis a crise   |
| Produtos substitutos | Alta        | Isenção tributária  | Baixo retorno da Indústria |
| Concorrentes         | Alta        | Mercado em retração | Necessidade de se firmar   |
| Novos entrantes      | Média       | Mercado em retração | Falta de confiança         |

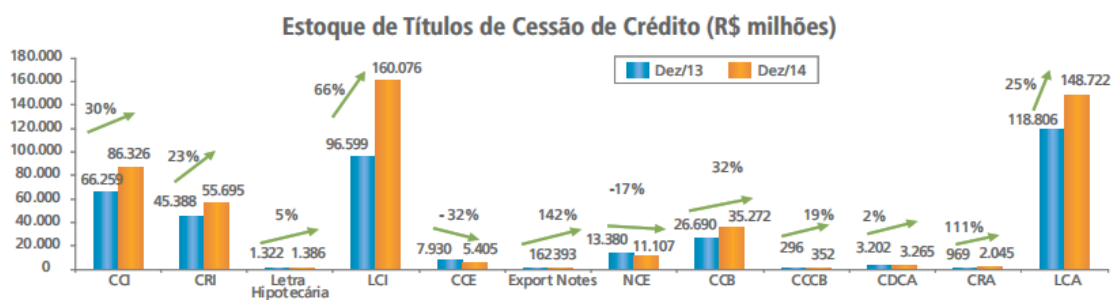
**Tabela 4 - 5 forças competitivas presentes na Indústria em estudo**

**Fonte: elaborado pelo autor**

### ❖ Produtos Substitutos:

Esta que talvez que seja a força mais intensa no mercado de fundos atualmente, e a que mais levantou discussões a respeito. Consiste na existência de produtos isentos de impostos, as **Letras de Crédito Agrário (LCA)** e **Letras de Crédito Imobiliário (LCI)**. A isenção destes produtos faz com que a rentabilidade de tais ativos, em um ano ruim para os fundos multimercados como foi o de 2014, seja significativamente superior a maioria dos fundos disponíveis para o investidor. Outro ponto importante são as altas taxas de juros presentes no mercado. A taxa básica de juros praticada pelo mercado na época de desenvolvimento do Trabalho, o CDI, era de aproximadamente 13%, e as perspectivas são apenas de aumento para os próximos meses. Como não apenas as já citadas LCI e LCA são indexadas ao CDI existem também outros produtos indexados como CDBs e CRIs além de títulos públicos que utilizam a SELIC, índice altamente correlacionado com o CDI, como LTNs e LFTs. Isso faz com que a procura a tais produtos substitutos seja cada vez maior, aumentando cada vez mais a intensidade desta força.

A ANBIMA, em seu boletim de renda fixa divulgado em janeiro de 2015, mostrou a grande evolução de recursos alocados em alguns dos ativos acima descritos. Essa evolução está representada na Figura 19.



**Figura 19 - Estoque de Títulos de Cessão de Crédito. Fonte: Boletim de Renda Fixa ANBIMA, Janeiro de 2015.**

### ❖ Clientes:

No Brasil temos uma participação muito pequena de investidores no mercado financeiro, apenas uma pequena parcela da população opta por

investir seu dinheiro em aplicações que não a poupança. Isso mostra como esse mercado é disputado. Além disso a piora crescente dos indicadores econômicos, ameaças de *downgrade* por agências de *ratings* internacionais, e a atual instabilidade política contribuem para o sentimento de pessimismo do investidor, fazendo com que esse procure ativos de menor risco no mercado ou até mesmo leve seu dinheiro para o exterior em busca de uma conjuntura econômica mais estável. Diminuindo potencialmente o número de possíveis clientes.

❖ Concorrentes Existentes:

Por mais que a parcela da população que invista em fundos de investimento seja muito pequena, o número destes veículos disponíveis para se investir é muito alto, o que amplifica ainda mais a disputa entre as empresas em um ambiente como o mercado financeiro que já é caracterizado por ser altamente concorrido. Além disso, a atual fase de vida da Motora faz com que a concorrência no momento seja muito maior já que a mesma está em um momento em que precisa se firmar no mercado, isto é, o Fundo Alpha ainda possui um volume de patrimônio aquém do desejada pela gestão da Empresa, e em tal patamar ainda é necessário conseguir a confiança e uma reputação positiva no mercado para se conseguir estabilidade.

❖ Fornecedores:

A relação com fornecedores em uma gestora de investimentos se resume basicamente a relação com corretoras e prestadoras de serviços de regulação como administradores e custodiantes. Tais serviços são prestados por empresas também do setor financeiro, isto faz com que uma crise como a enfrentada no ano de 2014 seja danosa para ambos os lados, ou seja, em um ano ruim para os fundos de investimentos dificilmente a gestora sofrerá com pressões vindas do lado das corretoras, já que as mesmas também estão, provavelmente, diante de um ano ruim, não permitindo que a mesma realize muitas imposições.

❖ Novos entrantes:

A atual conjuntura desfavorável para os fundos de investimentos faz com que sejam baixos os incentivos para a criação de uma nova gestora de fundos no momento. É importante destacar que no ano de 2015 um **concorrente direto e recém chegado no mercado anunciou o encerramento de suas atividades.**

### 5.5. Análise do Ambiente Interno

A análise do Ambiente Interno foi feita levando-se em conta as avaliações individuais do ano de 2014 que tinham sido realizadas pouco tempo antes da reunião. Foram abordados temas desde as expectativas pessoais dos funcionários e sócios até mesmo os pontos negativos levantados nas avaliações.

O que pode se perceber foi o comprometimento de todos os integrantes da Motora com o sucesso da empresa e o desejo de continuar na equipe e crescer dentro da estrutura que está se formando. Em relação às críticas pode-se validar os problemas levantados no Capítulo 1, onde a questão da falta de recursos comprometeu novas contratações de funcionários e sistemas consequentemente comprometendo o dia a dia da Motora.

Outro ponto que entrou em discussão foi a decisão da Motora de disponibilizar apenas um Fundo, levantou-se a questão de no futuro criar outros tipos de fundos, seja com uma abordagem em outros mercados gerando um outro tipo de produto, seja criando um produto com a mesma orientação do Fundo Alpha mas com um grau de exposição maior, gerando um produto nas mesmas linha do original mas com um nível de risco bem maior.

### 5.6. Formulação da análise SWOT

Realizadas as análises dos ambientes externos e internos pode-se então passar para a etapa final da segunda reunião com foco estratégico para a Motora, e a última etapa consistiu e na realização da análise SWOT que envolveu questões tanto do ambiente externo quanto interno da empresa. Ambas discutidas acima.

O resultado final da análise encontra-se na Tabela 5, e suas explicações enunciadas na sequência:

|                  | +   | -   |
|------------------|---|---|
| Ambiente Interno | <h2 style="margin: 0;">Strenghts</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe Experiente</li> <li>- Ambiente acolhedor</li> <li>- Grande fluxo de informações</li> </ul>                        | <h2 style="margin: 0;">Weaknesses</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baixa diversificação</li> <li>- Falta de padronização dos Processos</li> <li>- Falta de Recursos</li> </ul>                                     |
| Ambiente Externo | <h2 style="margin: 0;">Opportunities</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhora nas rentabilidades dos fundos</li> <li>- Elevado <i>networking</i> com outros agentes do mercado.</li> </ul> | <h2 style="margin: 0;">Threats</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de confiança na conjuntura nacional.</li> <li>- Pressão de grandes bancos para manter seus recursos em seus fundos proprietários.</li> </ul> |

**Tabela 5 - Análise SWOT para a Motora**

❖ **Forças (Strenghts):**

Dentre as forças da Motora destaca-se a equipe experiente, dois dos sócios majoritários, por exemplo, atuam no Mercado há mais de 30 anos juntos e já participaram de diversos projetos de sucesso.

O fato de ser uma empresa pequena também contribui de forma positiva por dois fatores, seja pela grande interação entre as diversas áreas que ocorre no dia a dia da empresa possibilitando que a equipe desenvolva habilidades e competências em todas as áreas, seja pela proximidade que todos os funcionários adquirem, garantindo maior integração e melhor rendimento.

❖ **Fraquezas (Weaknesses):**

A primeira fraqueza que foi apontada para a Empresa foi o fato de esta ter criado apenas um produto para fornecer ao investidor, o Fundo Alpha do tipo Multimercado. Isso fez com que a Motora seja totalmente dependente da popularidade de um único produto, popularidade que pode ser ameaçada como em situações do ano de 2014.

Outro fator está ligado com a idade da Empresa, como a mesma ainda está em fase de estruturação, muito dos processos são ainda pouco documentados e padronizados causando diversas vezes problemas operacionais na execução das atividades da Motora. Este fator será melhor explicado futuramente quando o Mapeamento dos Processos Internos for realizado.

Além disso pode-se destacar um problema já apresentado no capítulo 1 que é o de falta de recursos, limitando a contratação de funcionários e sistema. Levando aos problemas a serem combatidos neste Trabalho.

❖ **Oportunidades (*Opportunities*):**

Se por um lado o ano de 2014 levou a um movimento de aversão a risco por parte do investidor, o ano de 2015 começou de forma muito positiva em termos de rentabilidades para os fundos multimercados, ajudando a diminuir a aversão encontrada, levando a um processo, ainda que pequeno, de procura por fundos Multimercados como o Fundo Alpha.

Outro destaque pode ser dado para a intensa rede de conexões existentes no Mercado Financeiro, esse *networking* cria uma espécie de rede colaborativa entre seus integrantes, auxiliando não apenas a realização de discussões sobre cenários econômicos, mas como da situação atual do Mercado, colaborando para que os Sócios da Motora disponham de um número muito grande de informações antes de tomarem qualquer tipo de decisão.

❖ **Ameaças (*Threats*):**

Se por um lado o Mercado de Fundos já apresenta uma certa melhora, a situação pode piorar com uma queda de confiança do investidor nacional e internacional na conjuntura econômica do país. Fatos como a ameaça de *downgrade* do país e algumas das principais empresas podem acarretar numa fuga do investidor estrangeiro e o envio de recursos para fora do país. Além disso os grandes Bancos começam a apresentar uma grande ameaça para o mercado de gestores independentes, isso por que estes têm muita influência na forma como seu cliente, tanto do setor *Private* quanto do setor de varejo, alocarão seus recursos. Fazendo com que ocorra um movimento

em direção aos seus Fundos proprietários partindo daqueles de gestores independentes, como o Fundo Alpha.

Com este tema a segunda reunião foi encerrada, é importante notar que nesta reunião foram apenas desenvolvidas análises estratégicas com foco no ambiente competitivo em que a Motora se encontra. Foi consenso que se conseguiu realizar uma análise bem estruturada, capaz de auxiliar não só o Autor no desenvolvimento deste Trabalho, quanto os próprios Sócios Majoritários da Empresa para a tomada de decisões futuras de âmbito estratégico.

### **5.7. Definição da Estratégia Genérica**

Este tema iniciou as discussões da terceira reunião para desenvolvimento do trabalho, que contou com a participação de dois Sócios Majoritários e um Minoritário além do autor.

O primeiro passo foi a definição da Estratégia Genérica de acordo com a classificação proposta por Porter, este embora seja um conceito simples é de muita utilidade para alinhar perante a todos os funcionários a estratégia de uma forma ampla.

O primeiro passo foi definir se o público alvo da Motora era todo o mercado de investidores ou apenas um segmento específico. Dado que a Empresa disponibiliza para o público apenas um fundo de uma categoria específica (um Multimercado Macro), com um nível de aplicação inicial relativamente elevado de R\$ 50 000, convencionou-se que o segmento de atuação era um mercado específico, levando-se a adotar a estratégia de Enfoque.

Dentro da Estratégia Genérica de Enfoque, ainda é possível identificar que a existem características de Diferenciação dentro do único produto oferecido pela Motora, dado que o objetivo da equipe de Gestão é obter retornos acima da média dos concorrentes, procurando identificar oportunidades de investimentos antes que os demais *players* do mercado, é de se esperar que o Fundo gerido pela Empresa busque ser um produto único no mercado.

Outra forma de se identificar as características de Diferenciação consiste em observar que um investidor ao investir no Fundo Alpha não faz isso procurando características como praticidade ou facilidade em seu investimento, seu objetivo é adquirir um produto único dentre aqueles observados no mercado.

A Estratégia Genérica da Motora está representada na Figura 20.

|                  |                               | Vantagem Estratégica             |                          |
|------------------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
|                  |                               | Unicidade Observada Pelo Cliente | Posição de Baixo Custo   |
| Alvo Estratégico | No âmbito de Toda Indústria   | Diferenciação                    | Liderança no Custo Total |
|                  | Apenas um segmento particular | Enfoque                          |                          |

**Figura 20 - Estratégia Genérica da Motora. Elaborada pelo autor.**

### 5.8. Definição da Governança Corporativa

Este item representou a questão mais delicada de se levantar dentro da empresa, justamente por envolver todas as áreas e praticamente todos os funcionários e a forma como decisões estratégicas devem ser tomadas.

A Motora apresenta um propósito de governança bem horizontal na medida que dos seus 14 funcionários, 8 são sócios e o restante funcionários assalariados ou estagiários. No entanto dentro dos sócios temos a seguinte configuração:

- 4 sócios majoritários
- 4 sócios minoritários

Na prática o que ocorre é que todas as decisões estratégicas competem exclusivamente ao grupo de sócios majoritários, ou seja, é este grupo o responsável por admissões e demissões, cessão de cotas participativas para um novo funcionário, abertura de novos produtos para deixar disponível para investimento ou até mesmo a decisão radical de fechamento da empresa.

No entanto tal modelo apresenta fragilidades, todos os funcionários sendo sócios ou não, entraram para a Motora com expectativas de um potencial mercado que não se mostrou verdadeira, em termos práticos: se esperava um nível de captação muito maior do que aquele que ocorreu em 2014.

Como o Patrimônio Líquido investido no fundo é diretamente relacionado com o principal da fonte de renda de uma gestora de investimentos, não captar significa não ter faturamento, o que gera um certo incômodo no ambiente da empresa. Sócios minoritários por muitas vezes questionam as decisões estratégicas e se sentem prejudicados por não se sentirem participativos no processo de decisão que influenciará diretamente nos lucros de sua empresa e por consequência em sua renda pessoal.

Diante disso foi proposto para a equipe de sócios majoritários que estes reavaliassem o sistema de Governança Corporativa proposto para a gestão da Matora, possibilitando que todos os sócios pudessem se sentir melhor representados nesses momentos. Até porque as expectativas são de que com o crescimento da empresa possa atingir até 50 funcionários, e em um ambiente mais numeroso é muito mais difícil manter o atual sistema de governança.

De princípio o grupo de sócios majoritários não se mostrou muito aberto e disposto a discutir com o autor deste trabalho possíveis alterações na Governança. Os mesmos concordaram com a análise de que o atual sistema não é sustentável e totalmente justo, e propuseram implementar algo semelhante a uma audiência de empresas de capital aberto, onde os acionistas votam e seus votos são ponderados pela sua participação na empresa. Outro ponto levantado foi a de substituição do sistema de cotas atual por cotas ON e PN nos moldes de empresas de capital aberto, onde seriam concedidas cotas participativas (PN) em igual quantidade as cotas atuais, mantendo a participação nos lucros, e uma porção maior de cotas Ordinárias (ON) para os sócios não minoritários, aumentando assim sua influência nas decisões estratégicas sem que tenha que se aumentar sua participação nos lucros.

Até o fim da conclusão deste trabalho nenhuma ação de fato foi tomada, até por que essa envolve revisão de contratos sociais, assunto delicado, muito específico e que é terceirizado via um escritório de advocacia, tornando o processo um tanto quanto demorado. Mas o compromisso dos sócios majoritários em revisar o modelo de governança atual pode ser considerado como um objetivo cumprido no escopo deste Trabalho Final.

Esse assunto colocou um fim na terceira reunião proposta para este trabalho, os integrantes ficaram muito satisfeitos com os resultados que encerram o ciclo de análise estratégica da Matora, a aplicação dos modelos e análises empregadas, mesmo que simples, proporcionou um embasamento muito melhor tanto para que os Sócios Majoritários quanto para os demais membros presentes nas reuniões pudessem discutir sobre o futuro da Empresa que ajudaram a criar.

### 5.9. Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso:

Neste ponto teve início a quarta reunião para realização do Trabalho, convencionou-se essa quebra devido ao fato de que até agora haviam apenas sido realizados análises de cunho muito estratégico, cabendo aos membros da reunião apenas alocar ou examinar a Motora de acordo com algum modelo já definido.

A partir dessa reunião serão realizados procedimentos que tangem o dia a dia da empresa e com interferência maior no estudo do problema em questão deste trabalho, para isso convencionou-se que esta contaria com a presença de não só sócios, mas também pelo menos um funcionário de cada área para que todas as áreas estivessem representadas. O resultado foi que estiveram presentes na reunião dois sócios Majoritários, um minoritário e um funcionário CLT além do Autor.

A primeira atividade foi a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Motora. Para isso foi utilizado o método de Rockart (1981) em que tais fatores são definidos por meio de perguntas realizadas aos gestores.

Com as respostas as perguntas, será possível fazer a identificação dos Fatores, as perguntas e suas respectivas respostas encontram-se listadas a seguir:

*Você poderia contar, em qualquer ordem que vier a sua mente, quais são as coisas que você vê como fatores críticos de sucesso para o seu trabalho neste momento?*

- Exposições calculadas corretamente
- Estar prontamente disponível aos clientes
- Entregar retornos consistentes para os clientes

*Quais áreas, em caso de falha, trariam mais prejuízo para a empresa, na sua visão? Onde mais incomodaria ver algo dando errado?*

- Gestão, falhas levam a resultado ruins no fundo.
- Risco, falhas levam a suposições erradas sobre a exposição aos riscos de mercado. Podendo acarretar em perdas significativas no fundo.
- Middle, falhas podem inviabilizar o correto funcionamento do fundo.

*Assuma que você esteja num quarto escuro, sem acesso ao mundo exterior, com exceção de água e comida. O que você gostaria de saber sobre o negócio depois de sair da sala após 3 meses?*

- Como o fundo rendeu?
- Quanto foi a captação líquida?

De posse das perguntas e suas respectivas respostas é possível ter uma visão mais clara de quais fatores são essenciais para o bom funcionamento da Empresa, sendo assim, em conjunto com os principais sócios da Empresa foram definidos os Quatro Fatores Críticos de Sucesso para a Motora:

### **Principais fatores críticos:**

#### ❖ **Retornos Consistentes:**

Este fator é a vitrine de qualquer gestora de recursos, é ele que garante que o investidor olhe com bons olhos seu produto. Uma gestora que apresenta retornos consistentes, isto é, apresente um produto com retornos sempre em um mesmo patamar e de acordo com seu mandato de risco, conquista uma boa imagem e garante a confiança de seus investidores, atraindo mais recursos para si.

#### ❖ **Confiabilidade operacional:**

A importância deste fator é muito mais interna do que externa, mas é fundamental para que todas a gestora seja capaz de oferecer um produto confiável à seu investidor. Casos de problemas operacionais podem muitas vezes levar a problemas de rentabilidade e até mesmo inviabilidade de algumas operações comprometendo a excelência na atividade de gestão e desencadeando uma série de problemas marginais com péssimas consequências para a gestora.

#### ❖ **Exatidão nos cálculos e nas análises:**

Este é outro fator com foco nas questões internas da Empresa, a exatidão em cálculos e análises é fundamental para se obter informações precisas de condições de mercado e riscos de portfólio, garantindo que a gestora tenha

posse das melhores informações para poder executar a gestão de seu produto da melhor forma possível. Cálculos e análises mal feitas podem levar a decisões de investimento precipitadas podendo acarretar em sérios prejuízos para o fundo.

❖ **Suporte eficiente para o cliente:**

Como qualquer empresa de qualquer setor, é fundamental que a gestora forneça um suporte eficiente para o seu cliente, mesmo após concluído seu aporte de recursos. A rapidez de respostas e facilidade de acesso as diversas informações que o investidor possa requisitar garantem a confiança do mesmo e a sua satisfação.

### **5.10. Mapeamento dos Processos Internos**

Após a identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da Motora o autor expos aos membros da reunião a representação gráfica dos processos internos executados na empresa. A presença de representantes de todas as áreas foi fundamental para que um *feedback* adequado pudesse ser fornecido ao autor. Os mapeamentos foram feitos utilizando-se da metodologia BPMN e foram, caso a caso, validados pelos presentes na quarta reunião.

Para melhor exemplificar a relação entre as áreas foi realizado um processo global, identificado aqui como Macro Processo da Motora.

Este processo inicia com o Prospect (ou Cliente) entrando em contato, após isso diversas perguntas são feitas de forma a direcionar o atendimento para o serviço mais adequado.

O Macro Processo da Motora está representado na Figura 21.

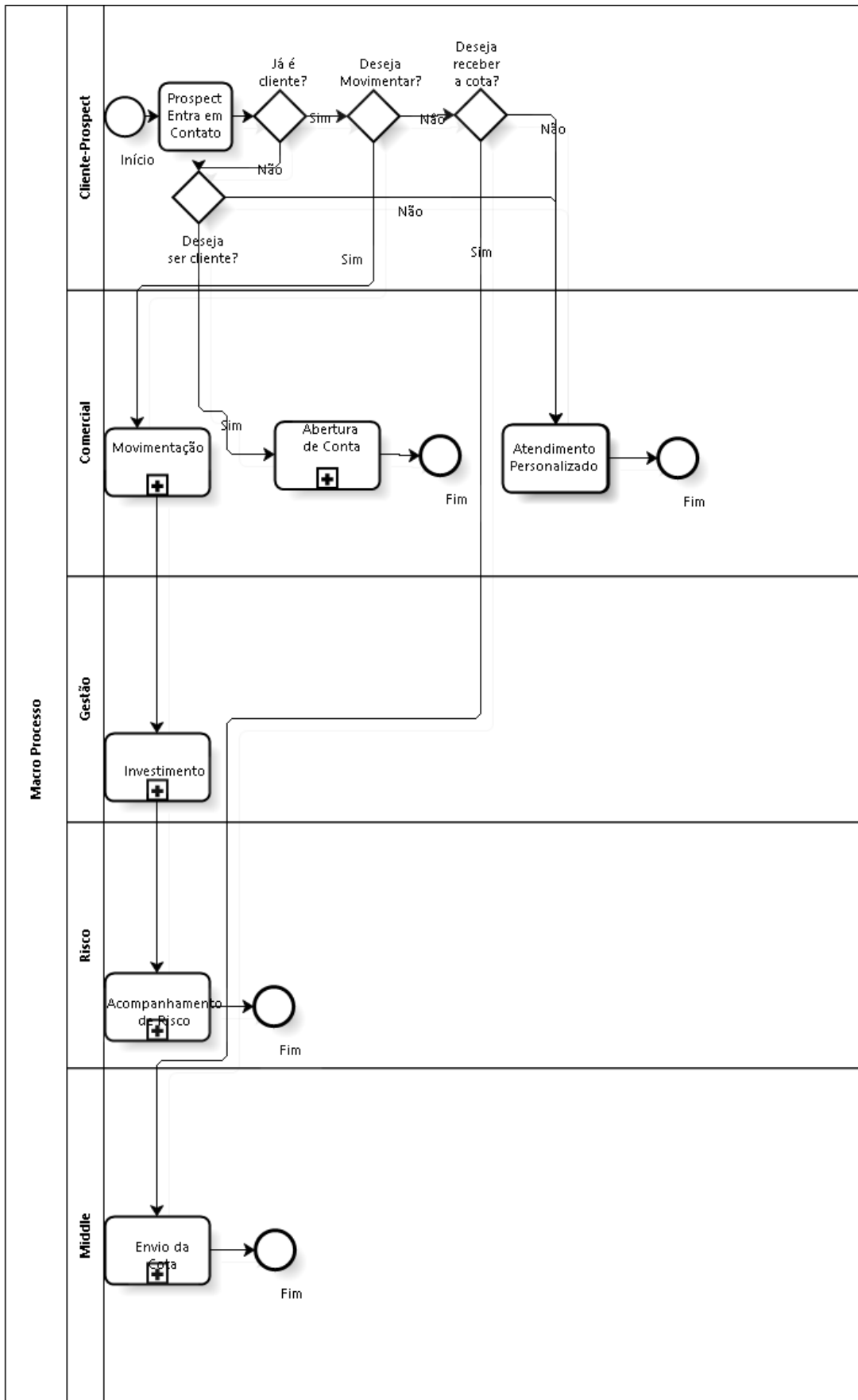


Figura 21 - Macro Processo da Motora. Desenvolvido pelo autor

### 5.10.1. Abertura de Conta

Um dos processos mais burocráticos, para que qualquer cliente (seja ele um Fundo, uma Pessoa Jurídica ou Física) possa aportar seus recursos no Fundo Alpha, é necessário que esse abra a sua conta na Motora. Para isso é necessário que este preencha toda a documentação necessária além de ser aprovado pelo *Compliance* da empresa. Este processo pode ser visto na Figura 22.

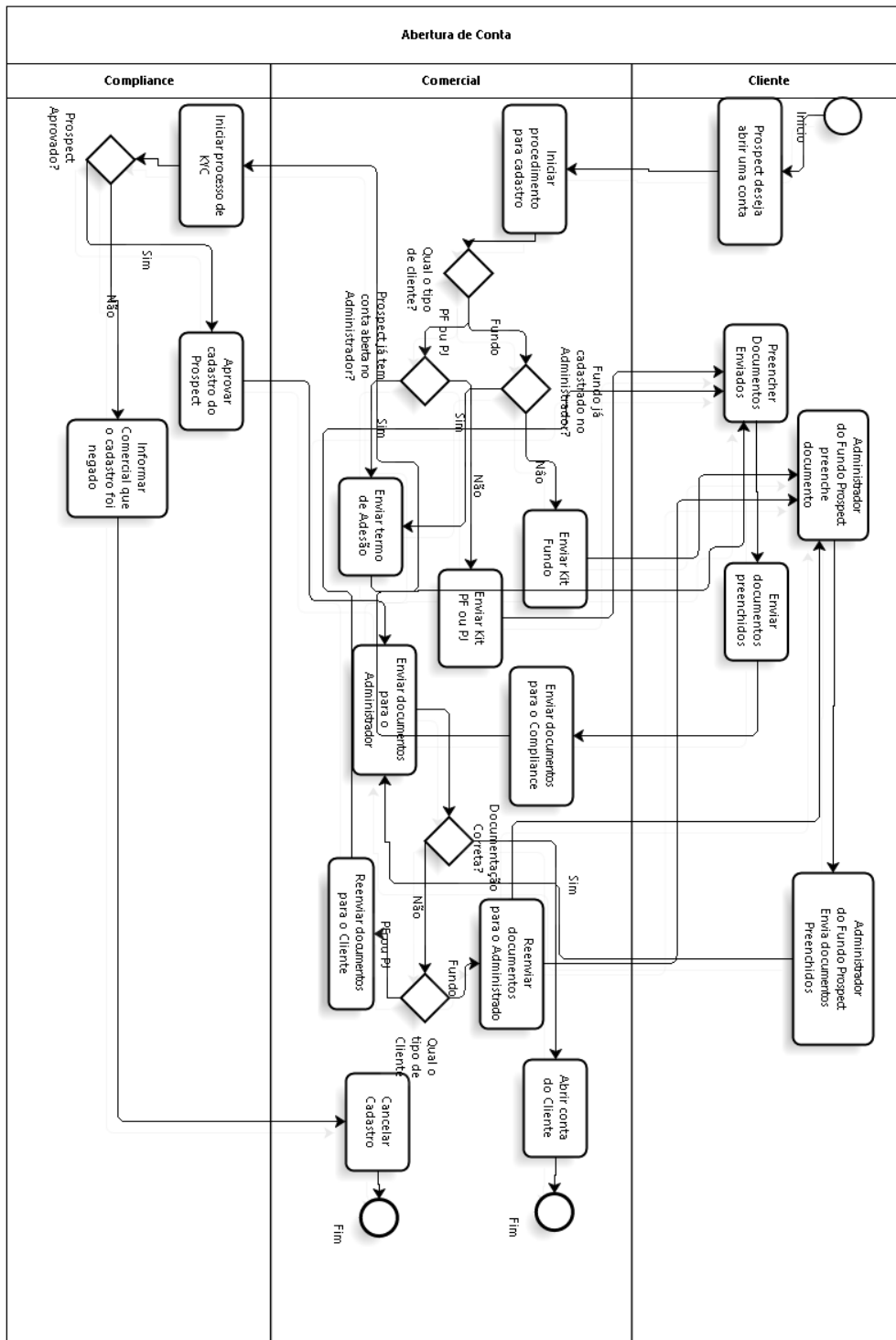


Figura 22 - Mapeamento do Processo de Abertura de Conta. Desenvolvido pelo autor.

### 5.10.2. Movimentação

Processo de aporte ou retirada de dinheiro, é necessário que o cliente já possua uma conta para realizar a movimentação. A mudança do nível de recursos obriga a Gestão a readequar seu portfólio investido, além disso a movimentação também deve ser autorizada pelo *Compliance*. O processo está representado na Figura 23.

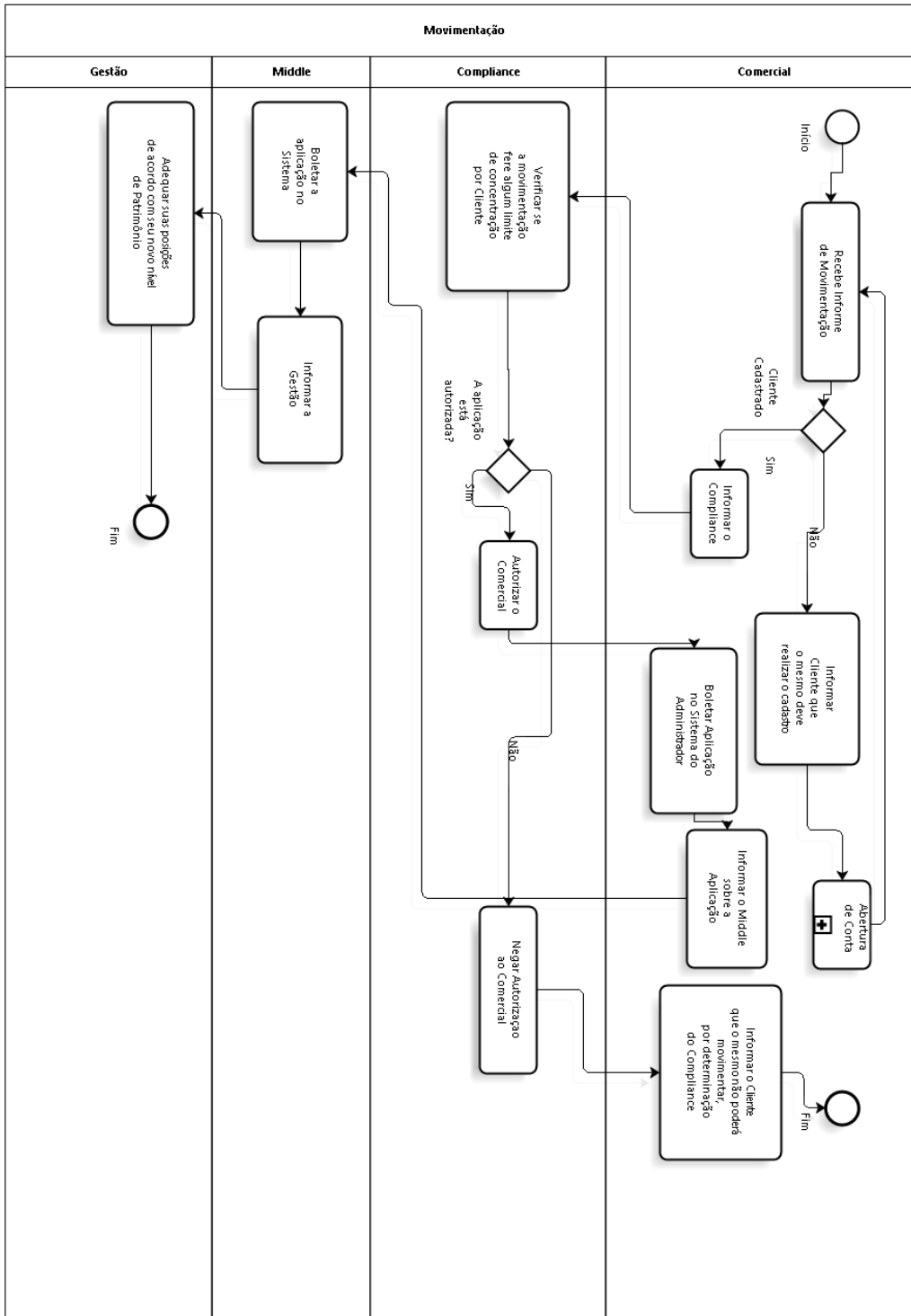
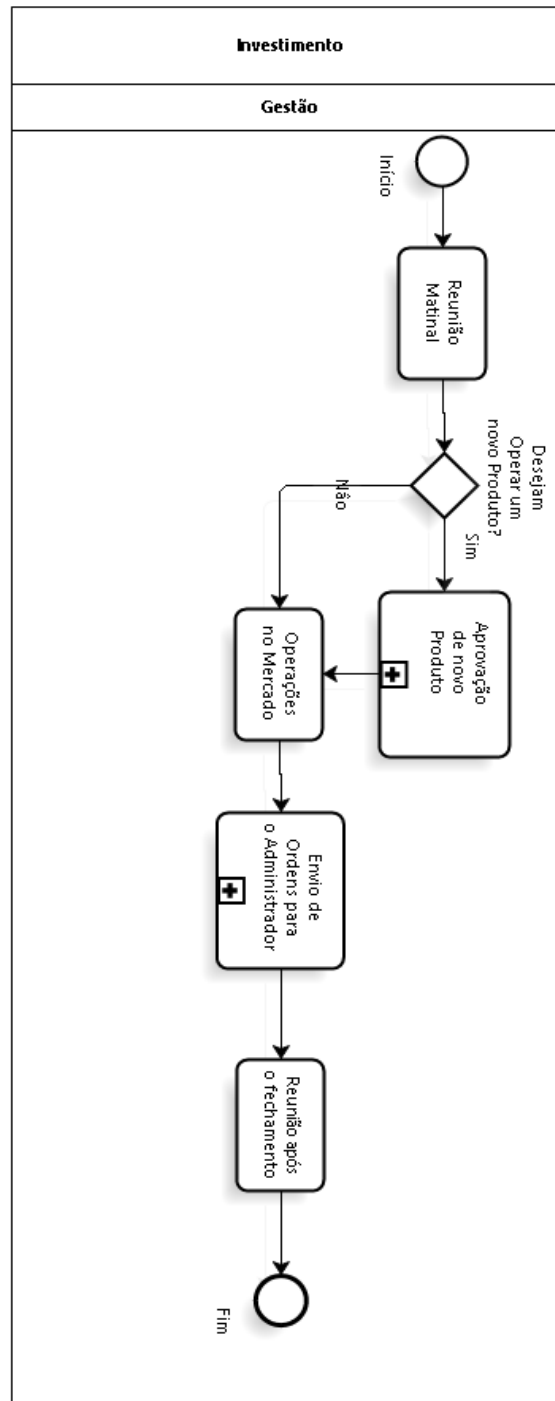


Figura 23 - Mapeamento da Movimentação. Desenvolvido pelo autor.

### 5.10.3. Investimento

Processo com mais visibilidade para os clientes, é o investimento que garante uma boa ou má rentabilidade do fundo. O Investimento é realizado integralmente pela Gestão, cabe as outras áreas auxiliá-la por meio de processos de suporte. O Processo está representado na Figura 24



**Figura 24 - Mapeamento do Processo de Investimento. Desenvolvido pelo autor.**

### 5.10.4. Acompanhamento de Risco

Atividade que ocorre paralelamente ao Investimento, visa garantir que os ativos presentes na carteira estejam todos dentro do nível de risco preestabelecido no Manual de Risco da Motora. O Mapeamento está representado na Figura 25.

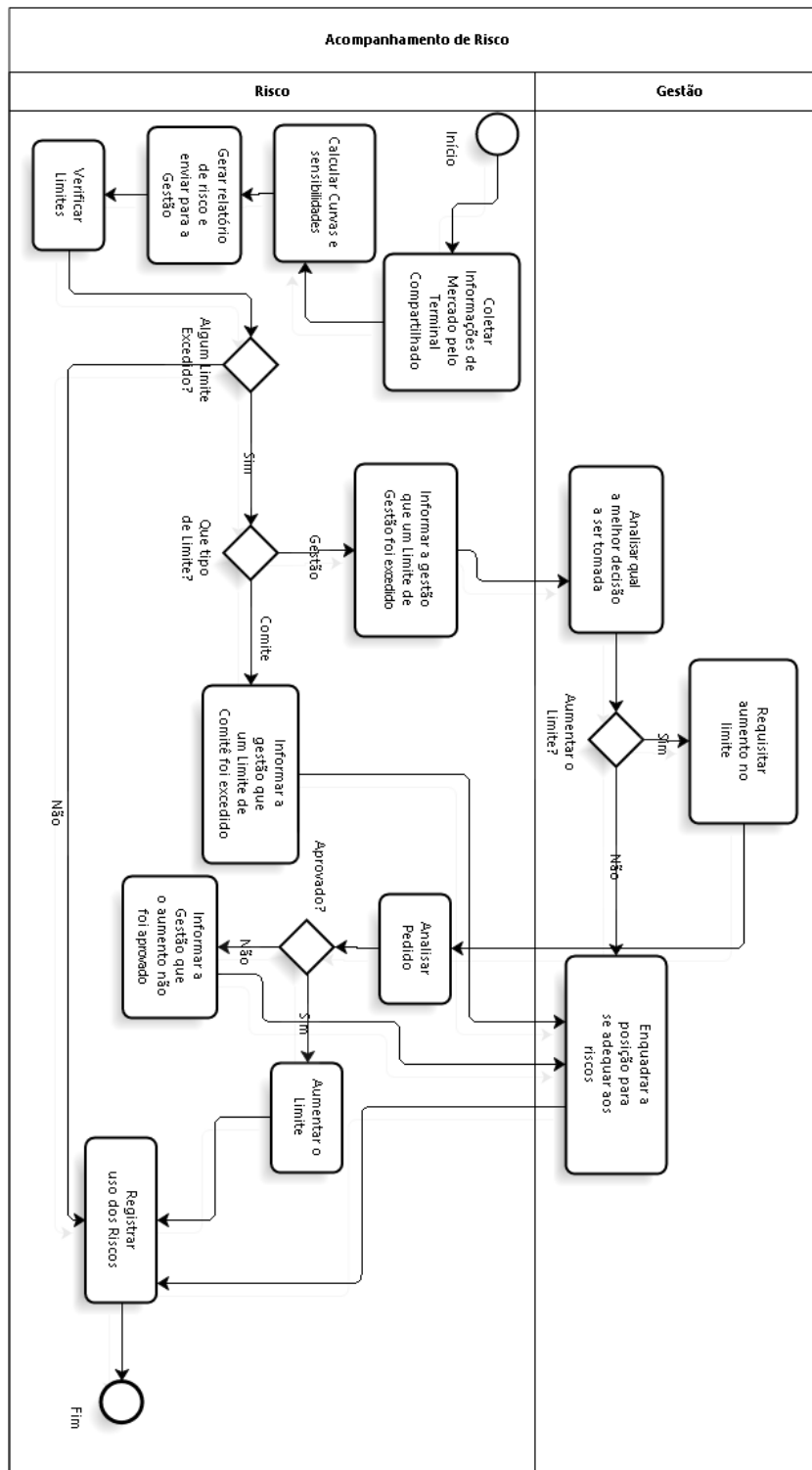


Figura 25- Mapeamento do Acompanhamento de Risco. Desenvolvido pelo autor.

### 5.10.5. Envio da Cota

Por meio da divulgação da cota que a Motora faz o contato com seus clientes diariamente. Através da divulgação os clientes conseguem calcular a evolução da rentabilidade e da captação do Fundo Alpha. Essa atividade tem como precedente a Validação da Carteira. Este processo está representado na Figura 26.

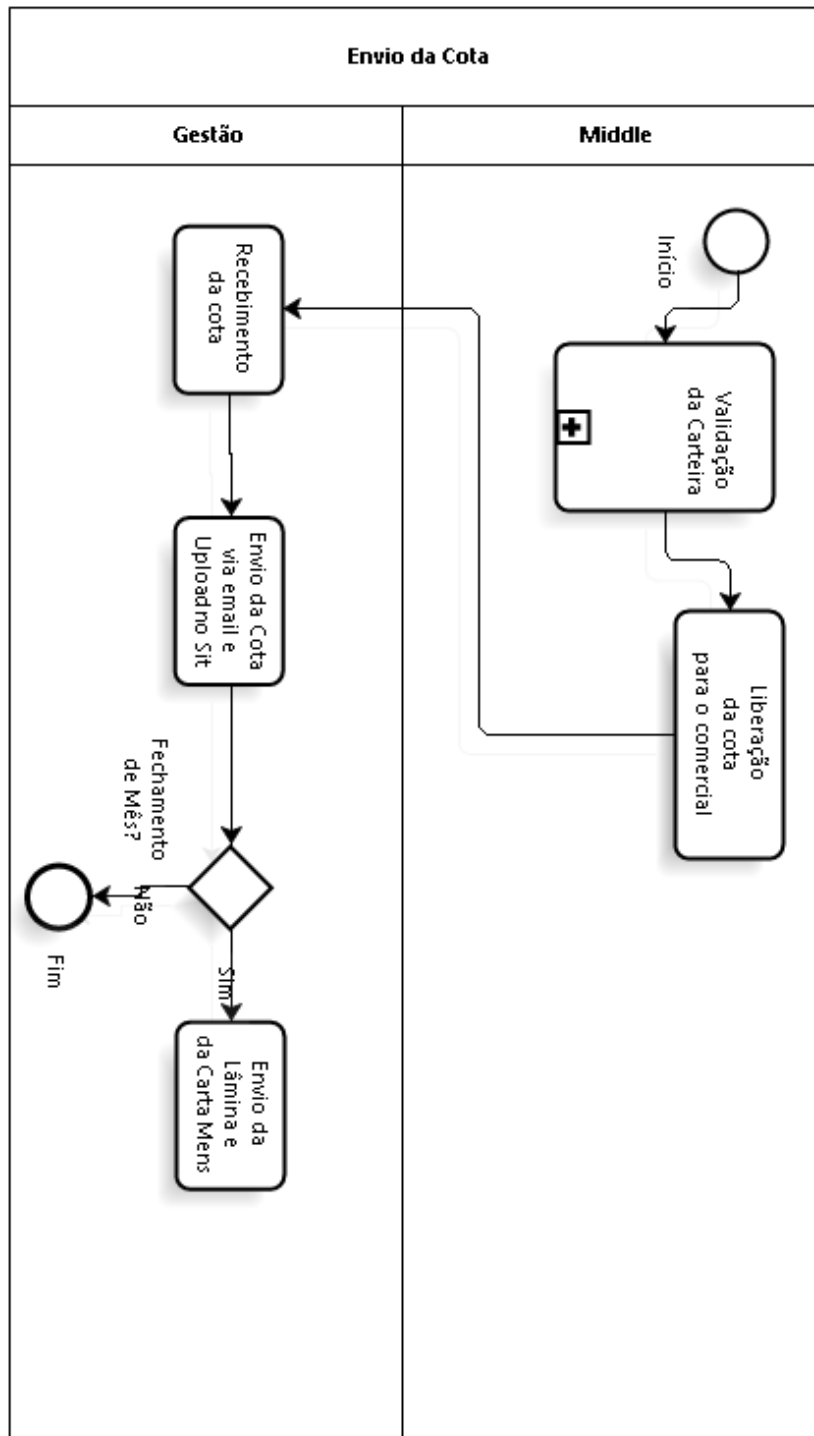


Figura 26 - Mapeamento do Envio da Cota. Desenvolvido pelo Autor.

### 5.10.6. Aprovação de novo Produto

Processo que se inicia por requisição da equipe de Gestão, visa garantir que o novo produto a ser operado não vá causar danos ou que seja inviável de se tratar em alguma das áreas de suporte da Motora. O Mapeamento está representado para Figura 27.

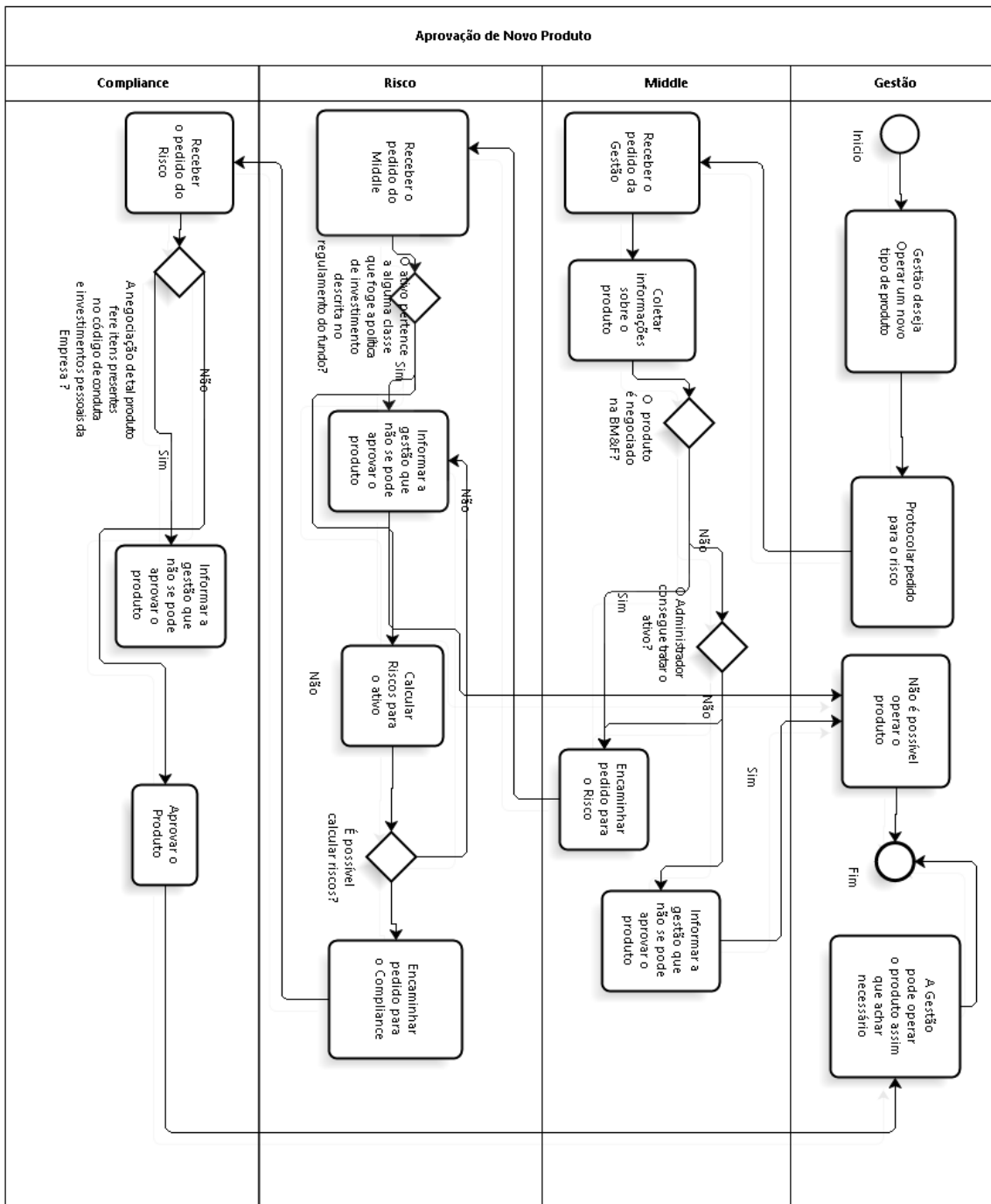


Figura 27 - Mapeamento da Aprovação de Produto. Desenvolvido pelo autor.

### 5.10.7. Envio das Ordens

Ocorrem em todos os fechamentos de dia, é o momento em que as operações realizadas no dia são enviadas para o administrador poder calcular a carteira. O processo está representado na Figura 28.

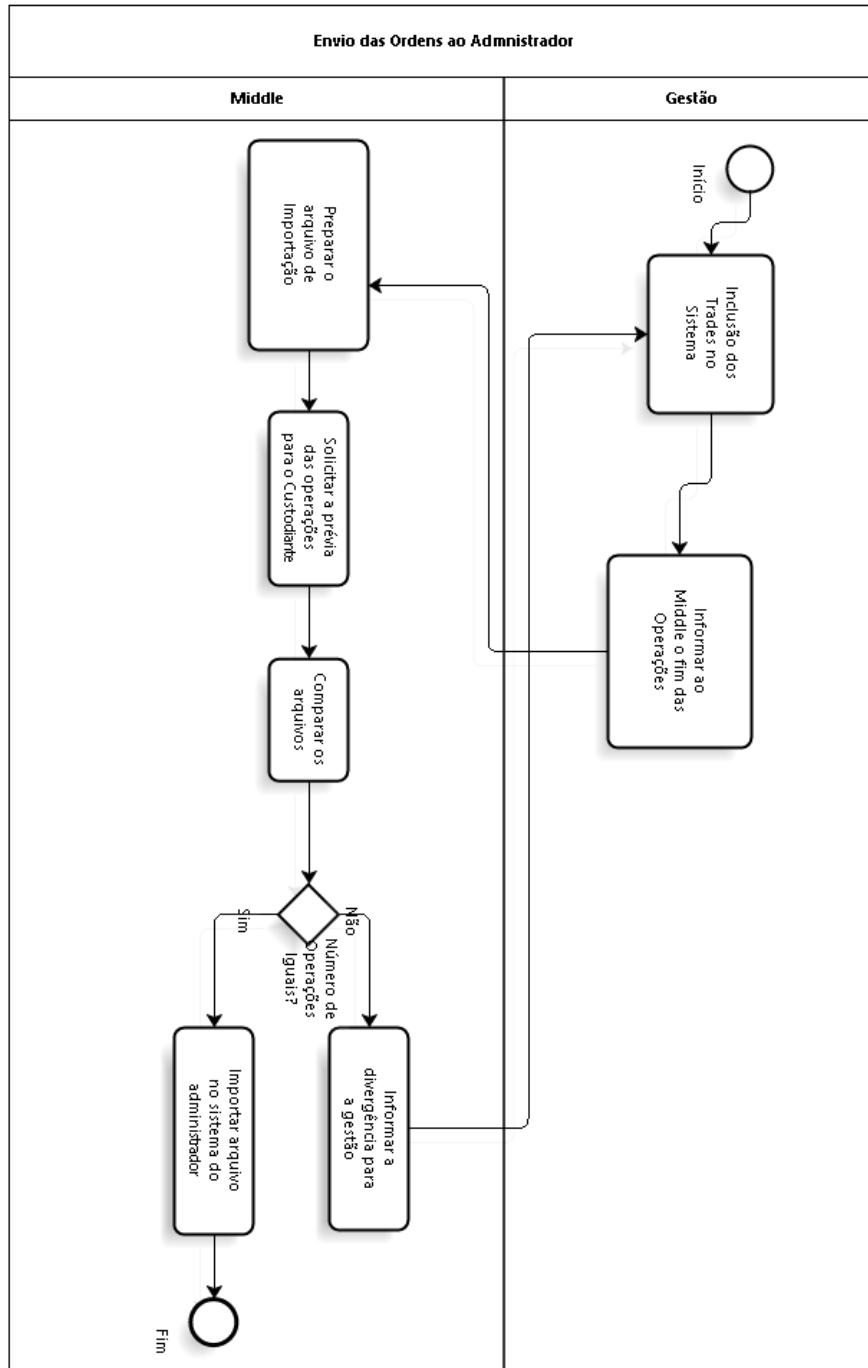


Figura 28 - Mapeamento do Envio de Ordens. Desenvolvido pelo autor.

### 5.10.8. Validação da Corretagem

Atividade que ocorre pela manhã, onde é verificado se a corretagem calculada pela Motora coincide com os valores cobrados pelo Custodiante. O processo está representado na Figura 29.

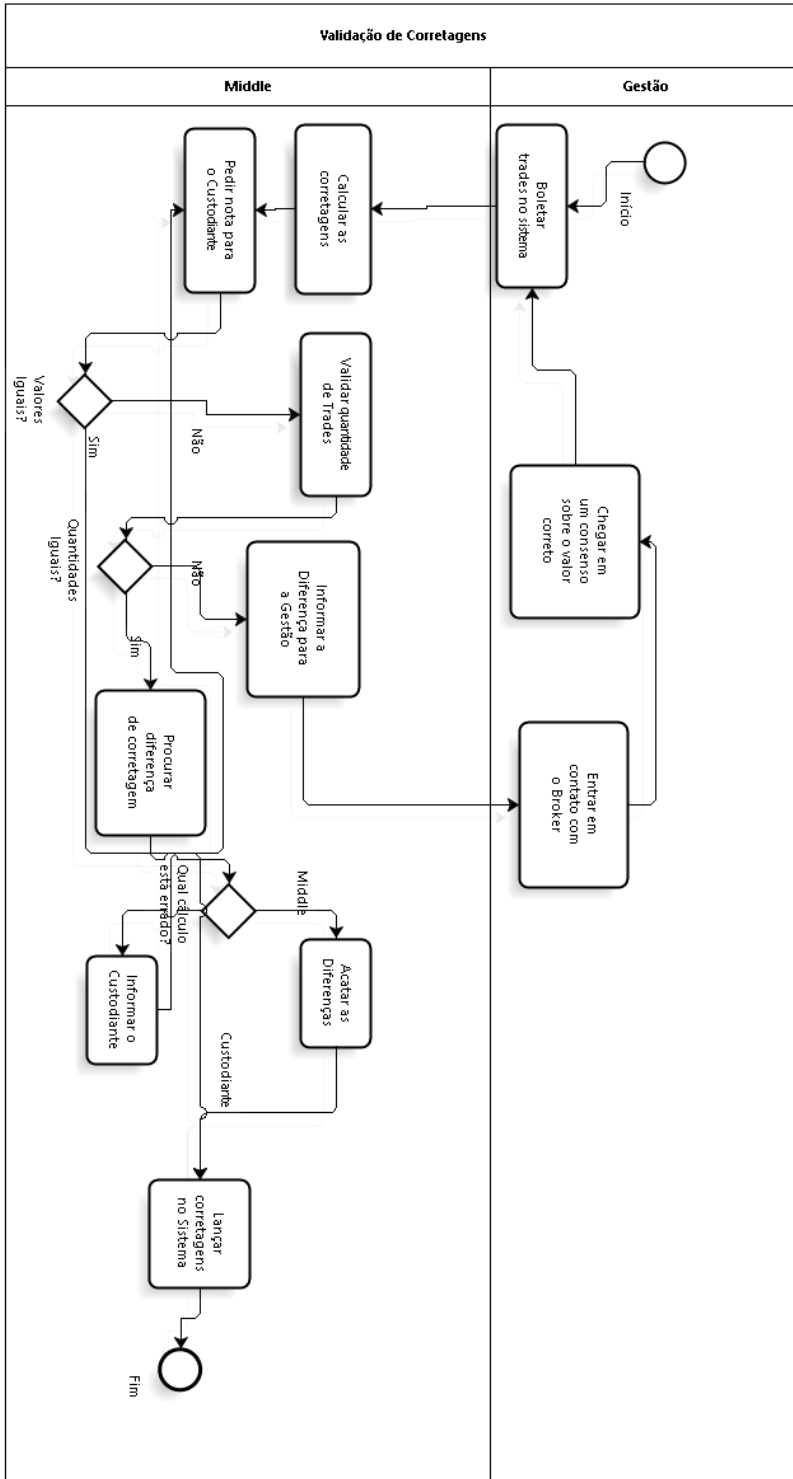


Figura 29 - Mapeamento da validação de corretagens. Desenvolvido pelo autor.

### **5.10.9. Validação da Carteira**

Outro processo que ocorre pela manhã, é nele em que os valores relativos as posições investidas do portfólio do Fundo Alpha são comparadas com aquelas divulgadas pelo Administrador. Essa validação é importante pois os valores calculados pelo Administrador são considerados oficiais e são divulgadas para os órgãos de regulação (CVM, ANBIMA) e eventuais meios de comunicação. O processo está representado na Figura 30.

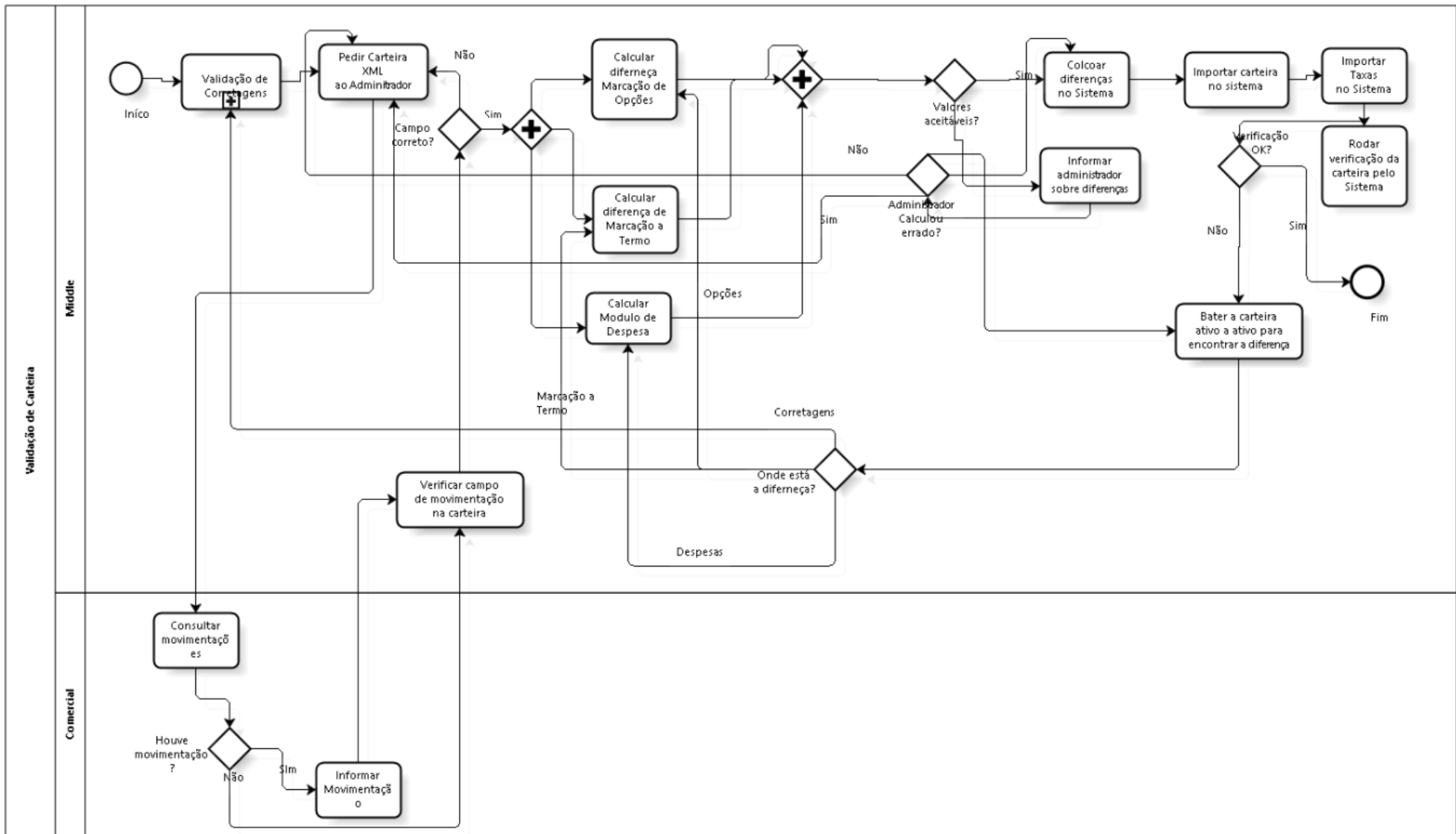


Figura 30 - Mapeamento da validação de carteira. Desenvolvido pelo autor.

### 5.11. Análise FCxP:

Realizado o mapeamento dos Processos Internos e a Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso da Motora, ainda na quarta reunião foi possível realizar o cruzamento entre estas duas informações, ou seja, foram identificados quais processos se correlacionam mais com os Fatores Críticos de sucesso, os graus de correlação variaram entre zero e três, o menor e o maior grau de correlação respectivamente.

Além disso foi consenso entre os presentes na reunião o estabelecimento de pesos para os Fatores Críticos de Sucesso por acreditarem que alguns fatores seriam mais importantes que outros. Tal estabelecimento foi feito de forma subjetiva.

Após o estabelecimento das correlações, cada um dos processos recebeu uma nota, esta nota foi estabelecida por meio da soma dos produtos entre peso dos fatores críticos e o grau de correlação correspondente, novamente nesta atividade foi fundamental a presença de representantes de todas as áreas da Motora, garantindo uma análise bem estruturada.

|           |                    | Principais Fatores Críticos |                            |                       |                   | Total |
|-----------|--------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|-------------------|-------|
|           |                    | Retornos Consistentes       | Confiabilidade Operacional | Exatidão nos cálculos | Suporte Eficiente |       |
| Processos | Peso               | 3                           | 2                          | 1                     | 2                 |       |
|           | Abert. Conta       |                             | 2                          |                       | 3                 | 10    |
|           | Acomp. Risco       | 3                           | 3                          | 3                     |                   | 18    |
|           | Aprov. Produto     | 2                           | 2                          | 1                     |                   | 11    |
|           | Envio Cota         |                             | 3                          | 1                     | 3                 | 13    |
|           | Envio Ordens       | 2                           | 3                          |                       | 1                 | 14    |
|           | Investimento       | 3                           | 3                          | 3                     |                   | 18    |
|           | Movimentação       |                             | 3                          |                       | 3                 | 12    |
|           | Valid. Carteira    | 1                           | 3                          |                       | 2                 | 13    |
|           | Valid. Corretagens |                             | 3                          | 3                     |                   | 9     |

Tabela 6 - Correlação entre fatores Críticos e Processos

### 5.12. Identificação dos Processos Críticos:

Após a realização da matriz FC x P, os presentes na quarta reunião iniciaram o processo de identificação dos Processos Críticos para a Motora, ou seja, aqueles que necessitam de atenção prioritária com o objetivo de otimizar o processo como um todo da Empresa.

Para isso adotou-se o a continuação do método de Rotondaro (2005) iniciado no item 0, onde será construída uma matriz que relaciona a Qualidade dos Processos com os Impactos no negócio das mesmas.

De início as pontuações obtidas após as multiplicações das correlações com o peso de cada fator crítico foram agrupadas em quintis, isto é, intervalos que segregam a amostra em grupos de frequência de 20%, esta se consistiu em uma tarefa bem simples dado que o autor já havia preparado o *template* para colocar os resultados da análise anterior.

A Tabela 7 elenca as faixas de impacto ordenadas, e o valor da amostra em cada ponto:

| Faixa (Até) | Valor     | Impacto  |
|-------------|-----------|----------|
| 20%         | <b>9</b>  | <b>1</b> |
| 40%         | <b>11</b> | <b>2</b> |
| 60%         | <b>12</b> | <b>3</b> |
| 80%         | <b>14</b> | <b>4</b> |
| 100%        | <b>18</b> | <b>5</b> |

**Tabela 7 - Faixas, Valores e Impacto após a ordenação por Quintis**

Obtidos esses valores já se tem disponível os valores do eixo das abcissas da matriz a ser construída, resta o eixo das ordenadas.

No eixo das ordenadas da Matriz QxB será a exposta a qualidade de cada Processo realizado na Motora, como a Empresa não dispunha de dados qualitativos para avaliar a qualidade dos processos foi realizada em conjunto com os presentes na quarta reunião uma análise subjetiva da qualidade de cada processo, para se mitigar a presença de viés todos os integrantes da quarta reunião avaliaram todas os processos, evitando-se assim uma subestimação ou superestimação muito grande na avaliação dos processos.

A avaliação da qualidade considerou o seguinte critério para elencar os processos:

*A – Ótimo desempenho*

*B – Bom desempenho*

*C – Desempenho regular*

*D – Desempenho ruim*

*E – Péssimo desempenho*

A relação de processos com suas respectivas faixas de qualidade encontra-se a seguir, na Tabela 8:

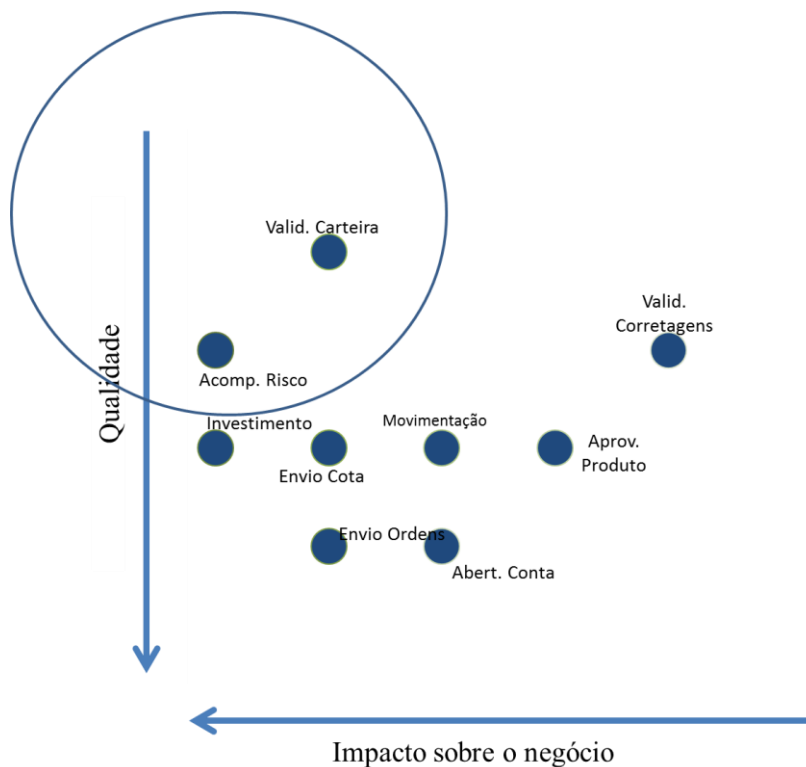
| <b>Processo</b>       | <b>Qualidade</b> |
|-----------------------|------------------|
| Acomp. Risco          | <b>C</b>         |
| Investimento          | <b>B</b>         |
| Envio Ordens          | <b>A</b>         |
| Envio Cota            | <b>B</b>         |
| Valid. Carteira       | <b>D</b>         |
| Movimentação          | <b>B</b>         |
| Aprov. Produto        | <b>A</b>         |
| Abert. Conta          | <b>A</b>         |
| Valid.<br>Corretagens | <b>C</b>         |

**Tabela 8 - Qualidade atribuídas aos processos realizados na Motora**

Realizada as atribuições das qualidades é possível fazer o cruzamento das informações. A matriz que sintetiza tais cruzamentos, juntamente com a representação gráfica dos mesmos encontra-se a seguir, na Tabela 9 e Figura 31.

| Processo           |    | Qualidade | Impacto  |
|--------------------|----|-----------|----------|
| Acomp. Risco       | P1 | <b>C</b>  | <b>5</b> |
| Investimento       | P2 | <b>B</b>  | <b>5</b> |
| Envio Ordens       | P3 | <b>A</b>  | <b>4</b> |
| Envio Cota         | P4 | <b>B</b>  | <b>4</b> |
| Valid. Carteira    | P5 | <b>D</b>  | <b>4</b> |
| Movimentação       | P6 | <b>B</b>  | <b>3</b> |
| Aprov. Produto     | P7 | <b>A</b>  | <b>2</b> |
| Abert. Conta       | P8 | <b>B</b>  | <b>2</b> |
| Valid. Corretagens | P9 | <b>C</b>  | <b>1</b> |

**Tabela 9 - Relação entre Qualidades dos Processos e Impactos no negócio para as atividades exercidas na Motora**



**Figura 31 - Matriz Q x B dos Processos da Motora, com destaque para a zona de urgência.**

Dispondo o resultado dos cruzamentos no gráfico representado na Figura 31 é possível verificar a existência de dois processos na zona de urgência, ou seja, dois processos que necessitam de intervenção imediata para garantir um melhor funcionamento da Empresa. São eles:

- **Validação da Carteira**
- **Acompanhamento de Risco**

Estes serão os Processos Críticos a serem melhorados, e que terão as causas raízes de seus problemas encontradas no próximo item deste trabalho.

**5.13. Identificação das Causas Raízes:**

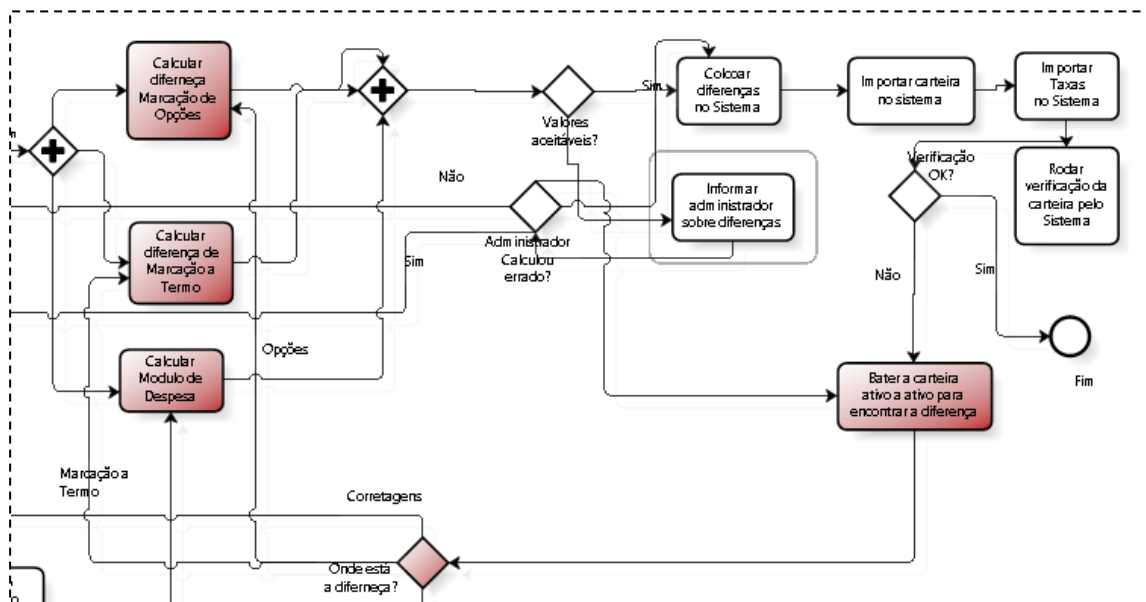
Na seção anterior foram identificados dois processos críticos na Motora, o objetivo desta seção foi de identificar as causas raízes que geram problemas em tais processos críticos, novamente a presença de representantes de cada uma das áreas da empresa se mostrou essencial.

Para isso será empregado o já tradicional método da Espinha de Peixe, ou diagrama de Causa e Efeito, tal método será empregado para cada um dos processos críticos:

**5.13.1. Identificação das Causas Raízes para o processo de Validação da Carteira:**

Os funcionários da área de Middle, responsável pela validação da carteira realizaram um *brainstorm* com o objetivo de identificar qual o maior problema que leva a má qualidade da Validação da Carteira, assim como suas causas.

A resposta para a primeira pergunta, qual seria o maior problema, foi a de que ocorrem muitos reprocessamentos até se conseguir validar a carteira, a equipe de Middle destacou no diagrama de processos correspondente, quais seriam as atividades que mais levam tempo ou que tendem a ser feitas mais de uma vez, tais atividades podem ser vistas em destaque na Figura 32



**Figura 32 - Atividades que tendem a se repetir ou que levam muito tempo na Validação de Carteira**

Após os destaques, foi construído um diagrama de causa-e-efeito para se levantar as causas raízes do problema, representado na Figura 33.

As Causas encontradas foram as seguintes:

❖ **Número muito grande de Processos:**

O processo de Validação da Carteira é composto por um batimento diário de diversos tipos de ativos que compõe a carteira do Fundo Alpha, o fato de existirem diversos tipos de ativos com suas devidas peculiaridades leva a um número de processos muito grande, como se pode ver na Figura 32, é necessário fazer cálculos manuais para as Despesas, Opções e Produtos a Termo.

❖ **Muitos erros operacionais:**

Todos os cálculos são feitos por meio de planilhas, no entanto o grande número de informações a serem colocadas pelo usuário aumento muito as chances de ocorrer um erro operacional.

❖ **Planilhas sem comunicação direta com o sistema:**

A Motora usa um sistema terceirizado para consolidar suas posições, tal sistema não permite a criação de *links* com as planilhas não dificultando ao usuário final acesso as informações de sua carteira.

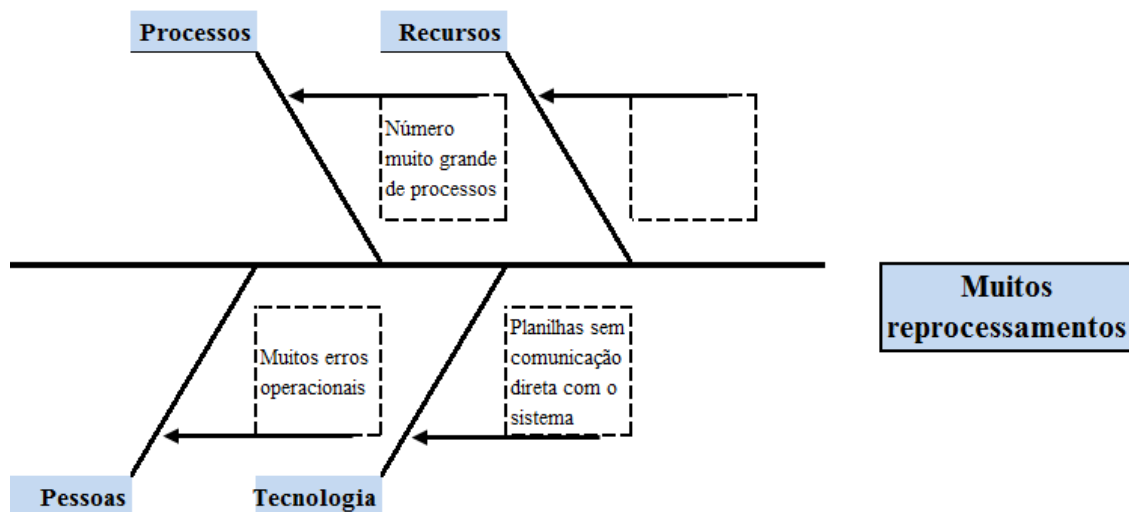
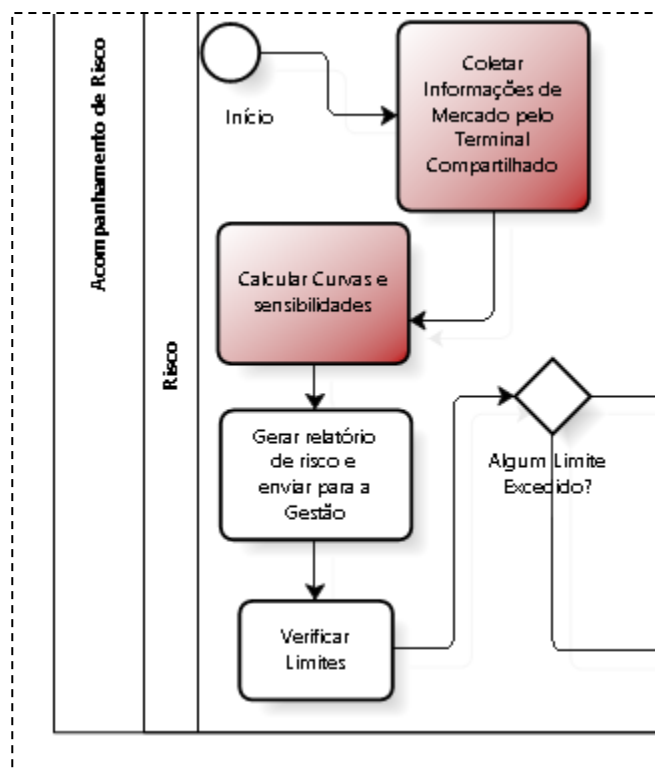


Figura 33 - Diagrama de causa e efeito para a Validação da Carteira

### 5.13.2. Identificação das Causas Raízes para o processo de Acompanhamento de Risco:

Os funcionários de Risco, responsável pelo Acompanhamento de Risco realizaram um *brainstorm* com o objetivo de identificar qual o maior problema que leva o processo possuir baixa qualidade.



**Figura 34 - Atividades que comprometem o tempo total do processo de Acompanhamento de Risco.**

O principal problema apontado pela equipe de Risco foi o fato de o Relatório levar muito tempo para ser feito, o que comprometia todo o processo. As atividades relacionadas com esse fato encontram-se em destaque na Figura 34.

Assim como foi feito para a Validação da Carteira, foi elaborado um diagrama de causa e efeito para identificar as Causas Raízes do problema no processo de Acompanhamento de Risco, este diagrama encontra-se representado na Figura 35.

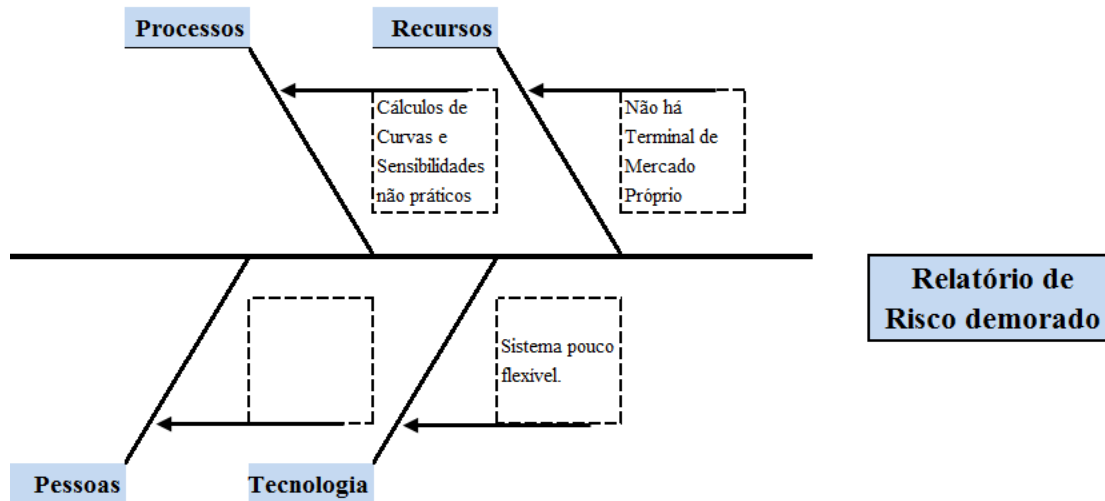


Figura 35 - Diagrama de causa e efeito para o problema no Acompanhamento de Risco

As Causas encontradas foram as seguintes:

❖ **Cálculos de Curvas e Sensibilidades não práticos:**

Para se calcular os riscos de mercado dos ativos na carteira do Fundo Alpha é necessário a criação de Curvas e taxas de Sensibilidade, no entanto o processo desenvolvido para tais criações revelou-se não muito prático para ser executado diariamente.

❖ **Não há terminal de mercado próprio:**

As dificuldades financeiras encontradas pela Motora levaram a cortes de custos como o número de terminais que possibilitam acesso as informações de mercado tanto em tempo real quanto retroativas, isso faz com que toda informação venha por meio de planilhas que devem ser alimentadas no terminal compartilhado da Empresa. Este terminal pode nem sempre estar disponível.

❖ **Sistema pouco flexível:**

O mesmo sistema que é responsável por consolidar a carteira do Fundo Alpha também fornece o serviço de cálculo de risco destas posições. No entanto os riscos exibidos pelo mesmo não atendem as especificações requeridas pela gestão, sendo necessário a confecção do relatório de risco próprio.

### **5.13.3. Conclusão da identificação das Causas Raízes:**

Após identificadas as causas raízes foram validadas pelos demais membros da reunião. É importante ressaltar que tais causas têm grande relação com a situação financeira da Empresa.

Dessa forma foi encerrada a quarta reunião para desenvolvimento do Trabalho na Motora, para muitos dos funcionários a etapa de identificação das causas raízes acabou funcionando apenas como uma formalização daquilo que já era percebido nos Processos Críticos.

Ficou definido que as áreas de Middle e Risco (que possuem funcionários em comum, entre eles o Autor) ficariam responsáveis pelo desenvolvimento de soluções para as Causas Raízes. Esse desenvolvimento será melhor descrito nas próximas seções deste Trabalho.

### **5.14. Conceituação das Soluções de Melhoria**

Diante das causas raízes apresentadas na quarta reunião, as áreas de Risco e Middle ficaram encarregadas de desenvolver soluções para combater tais males, para isso estes procuraram unir seus conhecimentos relativos a mercado, a ferramentas de desenvolvimento (planilhas, programação, etc.) e a experiência vividas em experiências profissionais anteriores.

Em relação as experiências profissionais, é lembrar que grande parte dos funcionários da Motora são oriundos de um grande banco estrangeiro, e como toda grande instituição financeiras é normal que estas possuam um nível muito grande de processos burocráticos, elevando de forma considerável a quantidade de trabalhos operacionais por todas as áreas.

Esse alto nível de trabalho operacional faz com que tais bancos desenvolvam soluções proprietárias com objetivos muito semelhantes aos encontrados na situação em que a Motora se encontrava. Essas soluções serviram como base para as ideias que surgiram no *brianstorm* realizado pelas áreas de Middle e Risco.

O resultado de tal atividade foram dois conceitos de solução para o combate as causas raízes, em resumo pode-se definir esses conceitos como:

- **Uma biblioteca de funções com características financeiras**
- **Uma base de dados para armazenamento de informações de mercado e proprietárias.**

Esses em si são dois conceitos que não são novos no Mercado Financeiro, ao se estudar a estrutura de qualquer empresa desse setor muito provavelmente serão encontradas algumas destas soluções, se não as duas.

Sabendo disso as áreas de Middle e Risco se propuseram a elencar as características que representassem pontos negativos comumente achados em soluções deste tipo no mercado para assim combatê-las e poder criar soluções verdadeiramente diferenciadas e que se tornariam vantagens competitivas após colocadas em produção.

As principais características indesejadas foram elencadas a seguir:

❖ **Elevado tempo de processamento:**

Normalmente funções de bibliotecas financeiras acabam por exigir um nível de processamento muito alto, principalmente devido ao grande número de iterações que estas realizam.

Um dos principais fatores que influenciam no tempo de processamento de uma solução desse tipo é o tipo de linguagem de programação que está sendo usada, a mais comum nesse mercado, o VBA, acaba por não ter no tempo de processamento um de seus pontos fortes.

❖ **Grande consumo de memória de armazenamento:**

Bibliotecas financeiras e principalmente bases de dados em SQL se caracterizam por armazenarem um grande número de informações. O que ocorre muitas vezes é que o armazenamento supera a capacidade viável dos

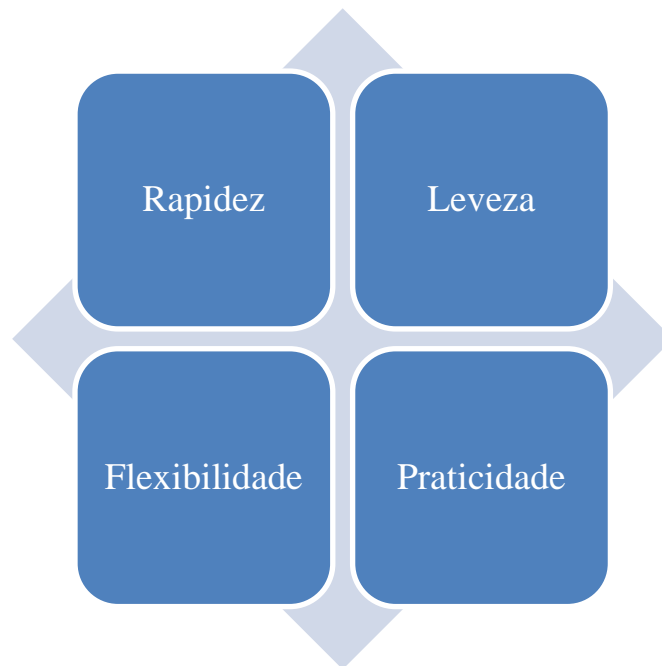
programas utilizados com este fim, tornando não só os arquivos muito pesados como inclusive comprometendo sua performance, acarretando em prejuízos para o manuseio e até mesmo em um elevado tempo de processamento já citado.

❖ **Soluções pouco flexíveis:**

Em muitas das soluções que se encontram no mercado, a falta de conhecimento para o desenvolvimento leva muitas das instituições a terceirizarem estas soluções. O que por um lado pode ser positivo dado o alto grau de conhecimento dos contratados para tal feito muitas vezes acaba sendo negativo já que o desenvolvimento por terceiros pode levar a incapacidade dos funcionários para realizar pequenas mudanças no código ou mesmo realizar novos desenvolvimentos, tornando a empresa refém do terceirizado.

❖ **Conexão com planilhas muito precária:**

Esse é um ponto negativo específico das bases SQL. É muito comum que a integração com o *software* gerenciador de planilhas seja realizada de forma precária, contendo muitas vezes a extração “manual” de dados de um programa para o outro, tornando o processo um tanto quanto demorado. É importante notar que o tamanho de armazenamento da base de dados também impacta de forma negativa este processo.



**Figura 36 - Características Fundamentais da Solução Proprietária da Motora.**

De posse destas características indesejadas destacadas pelos responsáveis pelo desenvolvimento do projeto, foram estabelecidas algumas Características Fundamentais que a solução proprietária da Motora deveria ter, representadas na Figura 36.

E foi assim, levando-se em conta tais características, que foram desenvolvidos os *softwares* proprietários da Motora, a serem apresentados a seguir.

### **5.15. Desenvolvimento dos softwares:**

Após o processo de *brainstorm* expostos anteriormente com a posterior definição das Características Fundamentais para o projeto desenvolvido, foi possível chegar ao resultado final, onde as equipes de Risco e Middle desenvolveram dois *softwares* proprietários.

Estas soluções tiveram em seu desenvolvimento um alto grau de participação do autor, fatores como a busca e implantação por bases de dados diferentes das já conhecidas, a criação da conexão da mesma com o Microsoft Excel além do grande esforço desempenhado para se conseguir trabalhar com linguagens de programação que apresentassem performance superior aquelas comumente utilizadas contribuíram de forma muito positiva para a capacitação técnica do mesmo.

Além disso o autor teve de desenvolver seus conhecimentos a respeito do Mercado de Capitais para que assim fosse possível criar soluções que atendessem as demandas da

Empresa, garantindo que ao fim do processo o mesmo tivesse adquirido conhecimentos de diversas áreas do Mercado além das peculiaridades de diversos ativos negociados neste.

As soluções serão expostas e exemplificadas a seguir.

#### **5.15.1. Biblioteca de Funções Financeiras, o LIMBO:**

O LIMBO, basicamente, consiste em uma série de funções financeiras compatíveis com as planilhas do Microsoft Excel na forma de um *add-in*, isto é, o usuário que está com uma planilha aberta ao abrir o programa tem acesso a diversas funções desenvolvidas pela própria equipe de Motora.

As principais características técnicas desta solução são:

❖ **Desenvolvimento em C++:**

Apesar das funções terem como objetivo a utilização em planilhas, as funções do LIMBO são desenvolvidas e compiladas em ambiente que utiliza a linguagem C++, isto possibilita um processamento muito maior quando comparado a linguagem proprietária do Microsoft Excel, o VBA. O resultado ao se utilizar essas linguagens de programação é o de rapidez e agilidade na execução de suas funções.

❖ **Armazenamento de Informações no formato .txt:**

Algumas das funções presentes no LIMBO necessitam de informações prévias como calendários e séries históricas de índices. Essas informações ficam armazenadas no servidor no formato .txt, esse formato foi escolhido principalmente por causa do peso dos arquivos de texto. Por serem muito leves o processo de leitura de informação é muito rápido.

❖ **Instalação individual por máquina:**

O *add-in* é desenvolvido em um diretório do servidor com acesso restrito, para poder utilizar o programa o usuário deve fazer uma cópia diretamente em seu computador. Isso garante que caso ocorra algum problema com o programa este não ocorra com os demais usuários. Já que cada um possui a sua própria cópia.

Além das características técnicas, o *add-in* desenvolvido pela Motora também apresenta os seguintes fatores diferenciais:

❖ **Desenvolvimento Interno:**

O LIMBO foi desenvolvido em sua totalidade pelos próprios funcionários da Motora. Em nenhum momento foi necessário a contratação de serviços de terceiros. Dessa forma os próprios funcionários são capazes de desenvolver funções e eventuais manutenções quando necessário.

❖ **“Leque de Opções”:**

Convencionou-se ao criar as funções que o usuário deveria sempre fornecer o maior número de parâmetros possíveis para executá-las. O que a primeira vista parece pouco prático acaba sendo um diferencial, já que o usuário pode mudar os parâmetros que deseja sempre que possível. Esta flexibilidade será melhor descrita posteriormente, quando forem apresentados exemplos de funções.

❖ **Velocidade:**

As características técnicas expostas acima garantem ao LIMBO uma agilidade nos cálculos muito grande, não comprometendo as planilhas que se utilizam de suas funções.

Para finalizar a apresentação desta primeira solução serão enunciados a seguir algumas funções presentes no LIMBO assim como alguns exemplos de utilização:

- **Função Add** (*Date, nUnits, TimeUnit, Calendar*): Uma função de calendário, seu objetivo é fornecer, dado uma data inicial, o dia resultante da adição unidades de dias (úteis ou não), seguindo as orientações para cada calendário
- **Função BusDaysBetween** (*StartDate, EndDate, Calendar*): Outra função de calendário, retorna o número de dias úteis entre duas datas em um dado calendário.
- **Função LoadCurve** (*CurveLabel, RefDate, Compounding\_type, Interpolation\_type, DayCount, Calendar, StartDatesArray, EndDatesArray, RatesArray*): Função de curva, ao se passar os parâmetros

uma curva é criada dentro da memória do Microsoft Excel, após isso poderão ser extraídas informações dela, como taxas de juros futuras, exemplificadas a seguir.

- **Função FRA** (*CurveLabel, Date, EndDate*): Dada **uma** curva criada usando a função LoadCurve, é possível extrair uma taxa de juros entre duas datas futuras.

### Exemplos de utilização:

#### ❖ Funções de calendário

Neste exemplo, representado na Figura 37 serão subtraídos dez dias úteis da data de 22/04/2015 usando-se a função Add. E após isso é feita uma contagens de dias úteis com a data resultante. Importante notar que são utilizados os parâmetros BD para representar dias úteis, e o parâmetro “BSB” para representar o calendário brasileiro.

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| Data de Referência                    | 22-Apr-15 |
| Dias úteis a adicionar                | -10       |
| Add(42116,-10,"bd","BSB") >           | 07-Apr-15 |
| Data de comparação                    | 01-Jan-15 |
| BusDaysBetween(42005, 42101, "BSB") > | 65        |

Figura 37 - Exemplo de aplicação das funções Add e BusDaysBetween

#### ❖ Criação de uma curva

Neste exemplo, representado na Figura 38, é criada uma curva de juros para futura utilização utilizando-se a função LoadCurve, é importante notar a utilização dos parâmetros de Composição e Interpolação Exponencial (“EXP”) e a convenção de contagens de dias como sendo a de um calendário que utiliza dias úteis e 252 dias por ano (“BUS\_252”).

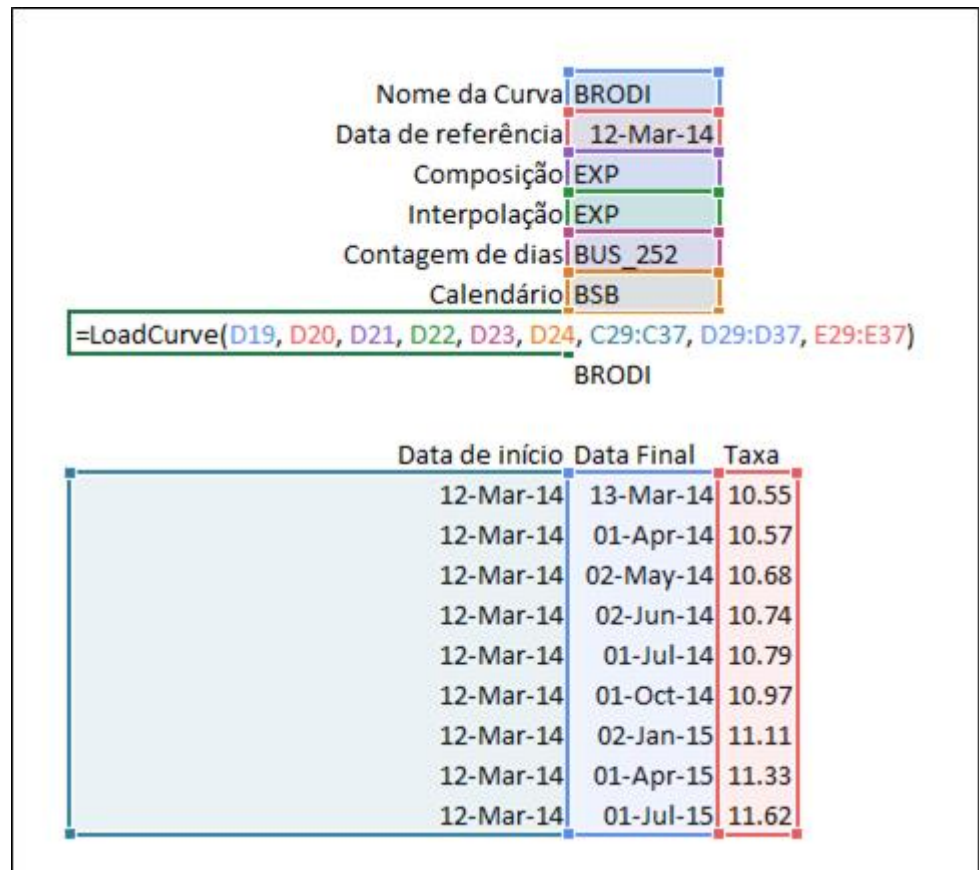


Figura 38 - Exemplo de aplicação da função LoadCurve

❖ **Extração de uma taxa de juros entre duas datas futuras**

Após carregada a curva é possível extrair uma taxa de juros entre duas datas futuras, para isso é utilizada a função FRA, representado na Figura 39.

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| Data de início para o FRA    | 22-Apr-14 |
| Data de fim para o FRA       | 25-Mar-15 |
| FRA("BRODI", 41751, 42088) > | 11.39     |

Figura 39 - Exemplo de aplicação da função FRA

### 5.15.2. Base de dados em SQL com integração ao Microsoft Excel, o PROMETHEUS:

A ideia por trás dessa solução é simples, consiste em uma base de dados SQL para armazenar informações proprietárias e de mercado. O diferencial, no entanto, está no fato da criação de um outro *add-in* que permitisse a melhor interação entre as planilhas e as informações na base, com esse objetivo foi criado o PROMETHEUS.

As principais características técnicas dessa solução são:

❖ **Utilização do SQL Server:**

Comumente no Mercado Financeiro para se criar base de dados é utilizado o programa de gerenciamento fornecido no pacote Office, o Microsoft Access. Para esta solução, no entanto a base de dados foi desenvolvida utilizando-se uma outra solução da Microsoft, o SQL Server, ferramenta voltada para um público mais especializado e que por isso não apresenta ferramentas de tão fácil manuseio como o Access, no entanto o fato de ser mais simples garante que sejam estabelecidas conexões de forma mais rápida.

❖ **Desenvolvimento em VBA:**

Ao contrário do LIMBO, o PROMETHEUS devido a suas características de conexão com o SQL teve que ser elaborado na linguagem própria do pacote Office, o VBA, gerando um *add-in* no formato .xla

❖ **Instalação individual por máquina:**

Característica idêntica a apresentada pelo LIMBO, o *add-in* é desenvolvido em um diretório do servidor com acesso restrito. Para poder utilizar o programa o usuário deve fazer uma cópia diretamente em seu computador. Isso garante que caso ocorra algum problema com o programa este não ocorra com os demais usuários. Já que cada um possui a sua própria cópia.

Em linha com a solução anterior, serão apresentados agora fatores que são diferenças para a solução:

❖ **Desenvolvimento Interno:**

O PROMETHEUS segue a linha de pensamento da primeira solução, e por isso foi desenvolvido em sua totalidade pelos próprios funcionários da Matora. Em nenhum momento foi necessário a contratação de serviços de terceiros. Dessa forma os próprios funcionários são capazes de desenvolver funções e eventuais manutenções quando necessário.

❖ **Atualizações Constantes:**

O Fato de ser desenvolvido em linguagem VBA, linguagem esta que é muito mais *user friendly* que o C++ torna muito simples o processo de atualização e criação de novas funções. Garantindo que todas as novas necessidades sejam rapidamente atendidas pelos desenvolvedores do *add-in*.

❖ **Possibilidade de contribuição:**

O usuário final tem não só a possibilidade de extrair informações da base de dados, como também a possibilidade de contribuir as informações que deseja, cada tabela da base de dados possui suas respectivas funções de contribuição.

❖ **Integração com o Sistema:**

Com o PROMETEUS foi possível contribuir na base de dados informações extraídas do sistema terceirizado que consolida as posições do Fundo Alpha, dessa forma é possível manipular de forma mais eficiente essas informações.

Assim como foi feito com a primeira solução, serão enunciados a seguir algumas funções presentes no PROMETHEUS assim como alguns exemplos de utilização:

❖ **Função SQL Catch (ID,table,Field,dt):**

Função genérica para puxar informação da base de dados. É necessário fornecer informações sobre a identificação do ativo, em qual tabela está, qual a coluna a se pegar e a data de referência.

❖ **Função SQL Return (ID,sDate,eDate,overCDI,table):**

Função para se obter retornos de um dado ativo na base de dados, basta fornecer a data inicial e final, se deseja ser feita a comparação com o *Benchmark* CDI e em qual tabela o ativo se encontra.

❖ **Função SQL Select (commandString,horizontal):**

Essa é uma função matricial e tem o objetivo de ser mais flexível. Deve-se fornecer um comando na linguagem SQL e qual a orientação do vetor resultante (horizontal ou vertical).

❖ **Função ContributeSpotToSQL (rgNames, rgValue,dt):**

Uma das funções de contribuição. É passada uma data de parâmetro, e dois intervalos, um com os nomes dos ativos e outro com os valores destes ativos. No caso, esses valores serão contribuídos na tabela de *Spots*, mas existem funções de contribuição para cada uma das tabelas da base de dados.

**Exemplos de utilização:**

❖ **Extração de informação:**

Neste exemplo são utilizadas duas fórmulas com o ativo USDBRL, uma para pegar o seu valor em 20/04/15 e outra que mostra o seu retorno entre os dias 02/04/15 e 20/04/15. O exemplo encontra-se na Figura 40.

| Ativo                                       | Tabela | Data      | Coluna    |
|---|--------|-----------|-----------|
| USDBRL                                      | s      | Price     | 20-Apr-15 |
| SQL_Catch("USDBRL","s","Price",42114) >     |        |           |           |
|   |        |           | 3.0286    |
| Data para retorno                           |        | 02-Apr-15 |           |
| SQL_Return("USDBRL",42096,42114,FALSE,"s")> |        |           |           |
|   |        |           | -4.791%   |

Figura 40 – Exemplo das funções SQL\_Catch e SQL\_Return

❖ **Consultas elaboradas:**

Com a função SQL\_Select é possível fazer uma consulta mais específica. Neste exemplo é feito uma consulta para se extrair apenas as opções que o fundo Alpha possui em sua carteira. O exemplo é visto na Figura 41.

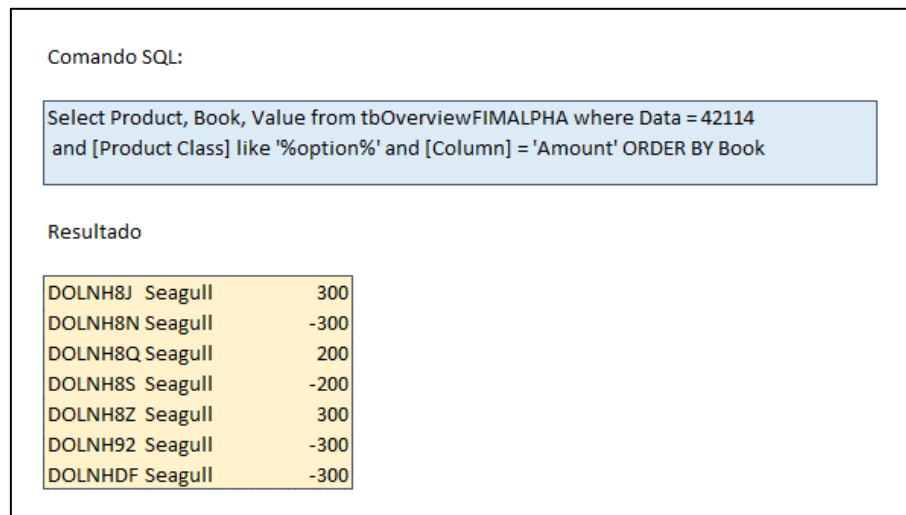


Figura 41 - Exemplo da função SQL\_Select

❖ **Contribuições:**

O último exemplo é relativo a uma das funções de contribuição, neste caso estamos contribuindo uma série de valores ao meso tempo na tabela de *spots*. A Figura 42 representa a utilização da função.

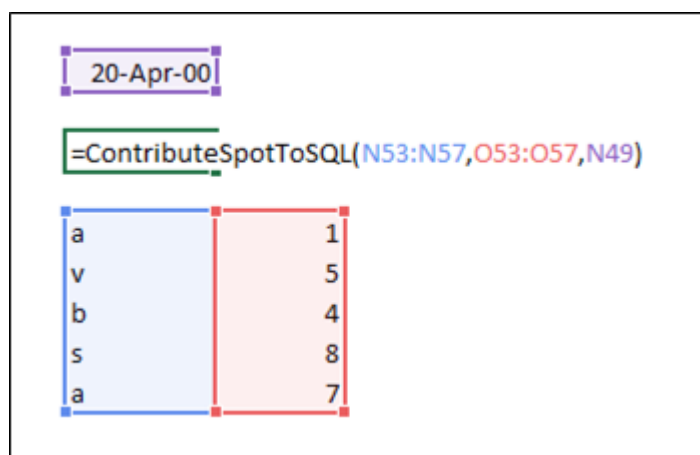


Figura 42 - Exemplo da função contributeSpotToSQL

### 5.15.3. A relação entre as soluções:

Mesmo tendo sido desenvolvidas separadamente ambas as soluções acabaram sendo empregadas aos poucos em praticamente todos os processos realizados na Motora. A utilização de ambas as soluções nos processos evidenciou as relações entre as soluções e como estas conseguem se comunicar.

Ambas têm como objetivo final o emprego de funções definidas pelos usuários no Microsoft Excel, no entanto pode-se dizer que o PROMETHEUS tem como objetivo principal a extração de informações oriundas da base de dados SQL enquanto que o LIMBO se caracteriza por tratar tais informações, uma pequena parte apenas das informações tratadas no LIMBO são acessadas diretamente por ele via arquivos .txt. Pode-se dizer que ambas as soluções são muito mais eficientes quando usadas em conjunto do que separadamente.

Outro ponto em destaque é a contribuição de cada área com as soluções. Enquanto que a área de Gestão fica responsável por contribuir e extrair algumas informações de mercado na base SQL por meio do PROMETHEUS além de utilizar o LIMBO, as áreas de Risco e Middle também que além de extraírem e contribuírem informações das soluções são responsáveis pelo desenvolvimento e manutenção das mesmas.

As relações citadas acima podem ser melhor compreendidas por meio da Figura 43.

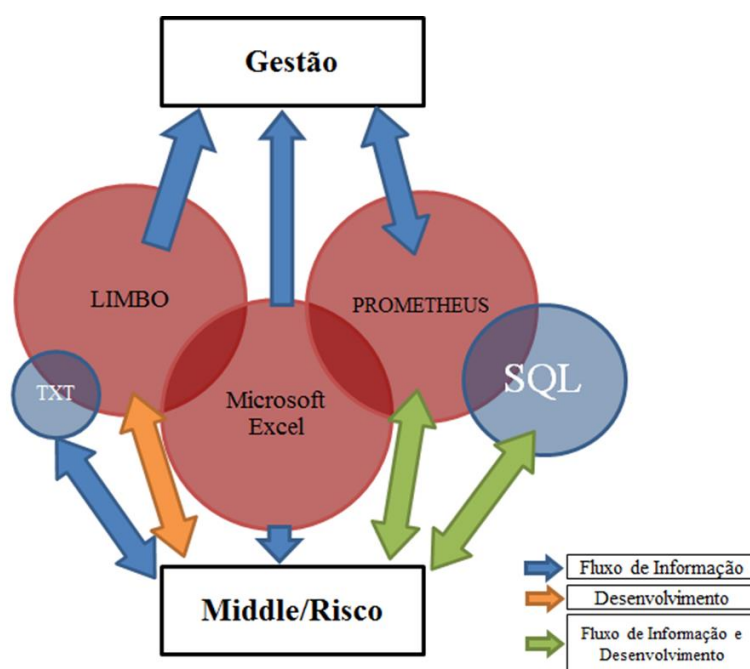


Figura 43 - Relação entre as áreas da Motora com as soluções.  
Elaborado pelo autor.

## **5.16. Redesenho dos Processos:**

Implementadas as soluções, foi possível realizar melhorias em todos os processos existentes na Motora, em especial aqueles apontados como críticos. Diante destas melhorias as alterações presentes, foi possível refazer a modelagem dos processos críticos, os novos modelos assim como explicações adicionais serão expostos neste item do trabalho:

### **5.16.1. Redesenho da Validação da Carteira:**

Com a implementação do LIMBO e principalmente do PROMETHEUS a Validação de Carteira teve suas rotinas alteradas. O fato de conseguir armazenar informações do sistema auxiliou muito a atividade de comparação de marcações do administrador com as realizadas pelo sistema. Dessa forma, com a reformulação das planilhas foi possível consolidar as atividades de cálculo de diferenças de marcação a mercado para opções e produtos a termo, além dos cálculos do módulo de despesa em apenas uma atividade, já que agora a informação encontra-se consolidada em um único lugar, a base SQL e pode ter sua informação transmitida vias as funções do *Add-in*.

Além disso, as funções presentes no LIMBO otimizaram muito os cálculos de diferenças, isso reduz a probabilidade de cálculos falhos e conseqüentemente reduz as chances de se ter que reprocessar a carteira.

O novo processo de validação da carteira está representado na Figura 44

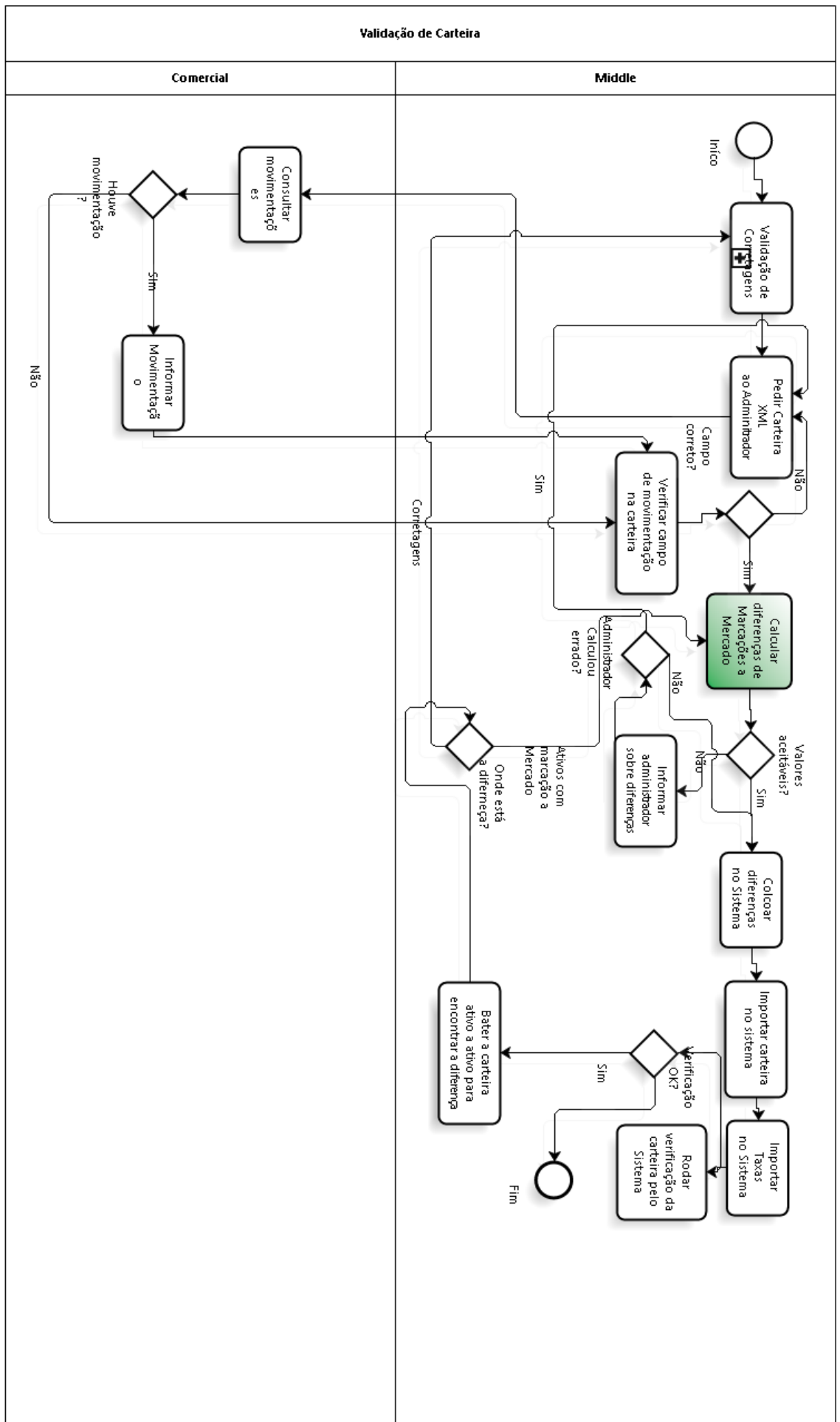


Figura 44 – Nova modelagem do processo de Validação da Carteira

### **5.16.2. Redesenho do Acompanhamento de Risco:**

Essa atividade também se beneficiou muito das soluções LIMBO e PROMETHEUS.

O LIMBO foi fundamental para melhorar a velocidade e precisão dos cálculos de curvas de juros e sensibilidades. Com sua implementação os valores calculados se tornaram muito mais fiéis aos parâmetros de mercados e muito menos sujeitos a erro humanos.

As informações da base SQL foram fundamentais em dois pontos, o primeiro consiste no fato de ser possível importar dados do sistema terceirizado na base de dados. Assim é possível extrair informações relativas a posição dos ativos do Fundo Alpha de forma prática e rápida.

O segundo está relacionado com a situação do baixo número de terminais de mercado presentes na Motora, com as funções de contribuição foi possível minimizar a consulta direta ao terminal. A equipe de Gestão ficou responsável por contribuir as informações para a base de dados, acabando com a necessidade de a equipe de Middle precisar consultar as informações no terminal compartilhado.

O novo processo Acompanhamento de Risco está representado na Figura 45

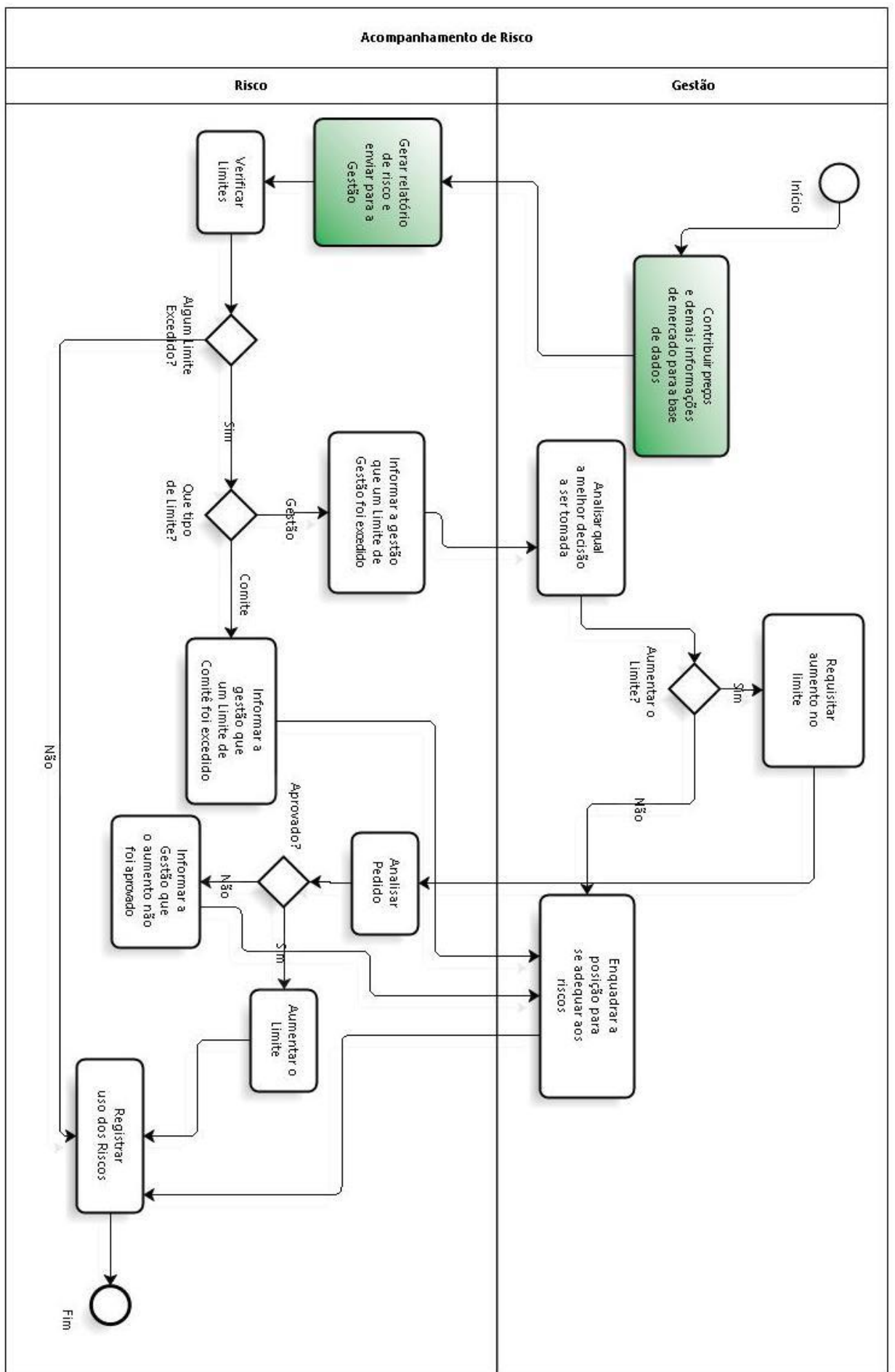


Figura 45 – Nova modelagem do processo de Acompanhamento de Risco

### **5.17. Balanced Scorecard:**

Finalizado o redesenho dos projetos foi possível avançar para a etapa final deste trabalho, que consiste na elaboração de um Balanced Scorecard para auxiliar o processo de Gestão da Motora.

Para isso foi realizada a quinta reunião para realização deste Trabalho, na reunião além do autor, estavam presentes três dos quatro sócios majoritários além de mais dois sócios minoritários fazendo com que todas as áreas tivessem representantes presentes.

#### **5.17.1. Desenho do Balanced Scorecard:**

. O desenho do BSC segundo Kaplan e Norton (1997) deve ser feito em dois passos: A Arquitetura dos Indicadores e a definição dos Objetivos Estratégicos, estes dois passos serão expostos a seguir.

#### **5.17.2. Arquitetura de Indicadores:**

A primeira atividade para a construção do BSC segundo Kaplan e Norton (1997) foi a de, dentro da Empresa em que o BSC será aplicado, selecionar aquela área que a solução será implementada.

Em conversa entre os principais sócios e o autor foi convencido que tal segregação não era necessária, dado o baixo nível de funcionários e o fato de praticamente todas as áreas interagirem entre si. Tal argumento pode ser comprovado com o mapeamento dos processos realizados neste trabalho, onde foi possível notar o grande número de processos que envolvem mais de uma das áreas da Motora.

#### **5.17.3. Definição dos Objetivos Estratégicos:**

Nessa etapa foram empregadas as perguntas propostas por Kaplan e Norton (1992) que ajudaram, dentro de cada perspectiva, a se estabelecer os Objetivos Estratégicos da Motora.

As perguntas propostas e apresentadas na quinta reunião foram as seguintes:

- **“Como os Clientes deveriam nos ver?”**
- **“Em quais processos devemos ser excelentes?”**
- **“Como devemos desenvolver nossa capacidade para progredir?”**

- **“Como devemos ser vistos por nossos sócios?”**

Os sócios majoritários e minoritários presentes na quinta reunião trataram de tentar responder separadamente cada uma das quatro perguntas, é importante notar que foi muito importante nessa etapa todos os itens realizados que já haviam sido desenvolvidos no Trabalho até aquele momento, pois forneceram informações estratégicas e técnicas a respeito da Motora pouco abordadas antes do início do Trabalho.

Após a apresentação das respostas individuais e discussões internas foi possível chegar em um consenso sobre quais deveriam ser os **Objetivos Estratégicos da Motora**, tais objetivos foram definidos tomando-se cuidado para evitar redundância dos mesmos.

Em relação a **Perspectiva do Cliente** os objetivos estratégicos foram:

- **Satisfação do Cliente**
- **Aumentar o número de Parceiros**
- **Fidelizar os Clientes**

Para essa perspectiva basicamente foram isolados três fatores que traduzem a relação do cliente com a Motora, a satisfação que envolve a rentabilidade do Fundo Alpha, as parcerias que significam o aumento potencial de clientes e a fidelização dos mesmos para garantir uma base sólida para a Motora.

No caso dos **Processos Internos**, os objetivos estratégicos definidos foram:

- **Excelência Operacional**
- **Diminuir o tempo de resposta**
- **Precisão nos cálculos**

Os objetivos acima expostos tentam traduzir a excelência em Processos Internos que a Motora deseja alcançar, é importante notar a grande colaboração dos softwares soluções desenvolvidas neste trabalho para o alcance destes objetivos.

Para a **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**, foram obtidos quatro objetivos estratégicos:

- **Retenção de funcionários**
- **Motivação dos sócios e funcionários**

- **Integração entre todas as áreas**
- **Desenvolvimento dos conhecimentos de mercado**

Estes foram os objetivos estratégicos mais difíceis de se obter um consenso entre os presentes na reunião, basicamente o resultado consistiu em fatores reconhecidos como tradutores da perspectiva ao longo da carreira dos presentes na reunião.

A última a ter objetivos estratégicos definidos foi a **Perspectiva Financeira**, os objetivos foram:

- **Aumentar o AUM**
- **Aumentar o faturamento**
- **Controlar os Custos**

Em oposição a perspectiva anterior que resultou em muitas discussões, com Perspectiva Financeira foi facilmente obtido um consenso. Norton e Kaplan (1992) inclusive já destacavam que os objetivos de cunho financeiro consistem naqueles tradicionais e normalmente são os únicos definidos quando se cria uma Empresa ou Organização.

De posse dos objetivos estratégicos foi possível compor o Mapa Estratégico da Motora exposto no próximo item.

#### 5.17.4. Mapa estratégico:

Após a definição dos objetivos estratégicos da Motora, foi possível a criação do Mapa Estratégico da Motora, que une as Perspectivas do Balanced Scorecard e seus objetivos estratégicos entre si. Este mapa está representado na Figura 46

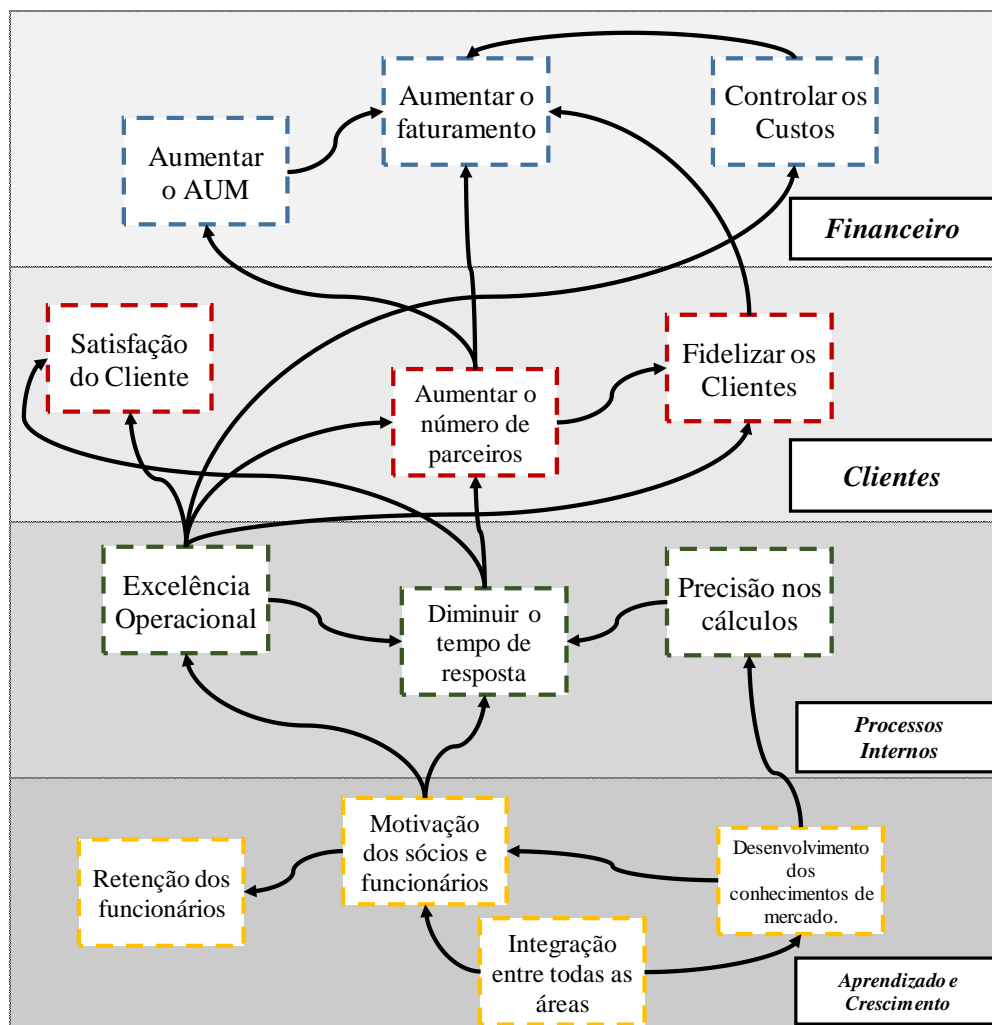


Figura 46 - Mapa estratégico da Motora

#### 5.17.5. Desenvolvimento dos Indicadores:

Após o desenho da BSC exposto acima, pode-se partir para a próxima etapa da quinta reunião, que consiste no Desenvolvimento dos Indicadores

Para cada um dos objetivos estratégicos procurou-se estabelecer Indicadores que os representassem, é importante notar que em alguns casos foram definidos mais de um Indicador para um objetivo estratégico.

Novamente foi levada em conta a questão de se evitar redundância, eliminando alguns Indicadores propostos na reunião. A relação final dos Indicadores e os objetivos estratégicos com as quais estão relacionados encontra-se na Tabela 10.

| Perspectiva   | Objetivo                                     | Indicador  | Unidade        |
|---|--|--|----------------|
| Financeiro  | Aumentar o Faturamento                       | Crescimento do Faturamento                             | R\$            |
|   | Aumentar o AUM                               | Captação Líquida                                       | R\$            |
|   | Controlar os Custos                          | Crescimento dos Custos com Sistemas                    | %              |
|   | Controlar os Custos                          | Crescimento dos Custos com Infra Estrutura             | %              |
| Clientes  | Satisfação dos Clientes                      | Retorno 12 meses do Fundo Alpha sobre o CDI            | %              |
|   |  | Cotistas que encerram a conta                          | %              |
|   | Aumentar o número de parceiros               | Parcerias novas  | Número Inteiro |
|   | Fidelizar os Clientes                        | Quantidades de novos aportes de clientes já existentes | %              |
| Captação de Clientes já existentes  |  | R\$  |                |
| Processos Internos  | Excelência Operacional                       | Relatórios de riscos antes das 10h                     | %              |
|   |  | Envio da cota antes das 10:30                          | %              |
|   |  | Números de desenquadramentos BM&F - Administrador      | Número Inteiro |
|   | Diminuir o tempo de resposta                 | Tempo médio para abrir cadastro no fundo               | Dias           |
|   |  | Tempo gasto para envio da carta mensal                 | Dias           |
|   | Precisão nos cálculos                        | Relatórios de risco que foram corrigidos               | %              |
| Média da diferença entre cálculos próprios e do administrador na rentabilidade diária |  | %  |                |
| Aprendizado e crescimento   | Retenção dos funcionários                    | Sócios que se desligaram                               | Número Inteiro |
|   |  | Funcionários que se desligaram                         | Número Inteiro |
|   | Motivação dos sócios e funcionários          | Inscrições em cursos não obrigatórios                  | Número Inteiro |
|   | Integração entre todas as áreas              | Número de reuniões entre áreas diferentes              | Número Inteiro |
|   |  | Número de projetos entre áreas diferentes              | Número Inteiro |
|   | Desenvolvimento dos conhecimentos de mercado | Novos certificados/mestrados/doutorados obtidos        | Número Inteiro |

Tabela 10 -Indicadores Estratégicos da Motora. Desenvolvido pelo autor.

### 5.17.6. Plano de Implementação:

Realizado o Desenho do Balanced Scorecard e estabelecidos os Indicadores, foi possível iniciar a atividade que marcou o fim da quinta reunião e o desenvolvimento deste Trabalho, foi elaborado o Plano de Implementação do BSC, onde foram estabelecidas metas e periodicidade para cada um dos Indicadores anteriormente definidos.

É interessante notar a diferença entre as metas estabelecidas nessa etapa com aquelas definidas no começo de vida da Motora, desta vez após realizadas todas as análises que compõem este Trabalho os Sócios presentes na reunião possuíam um nível de informação exatamente superior ao começo da Empresa.

O resultado final do Plano de Implementação encontra-se representado na Tabela 11.

| <b>Indicador</b>                                       | <b>Fonte</b>       | <b>Meta</b>                                  | <b>Periodicidade</b> |
|--|--------------------|--|----------------------|
| Crescimento do Faturamento                             | Balanço            | 75% em 2015; 50% em 2016                     | Anual                |
| Captação Líquida                                       | Controle Comercial | R\$ 150 Milhões                              | Semestral            |
| Crescimento dos Custos com Sistemas                    | Balanço            | Menor que 20% em 2015; 10% em 2016           | Anual                |
| Crescimento dos Custos com Infra Estrutura             | Balanço            | Menor que 15% em 2015; 5% em 2016            | Anual                |
| Retorno 12 meses do Fundo Alpha sobre o CDI            | Controle Middle    | 150%   | Semestral            |
| Cotistas que encerram a conta                          | Controle Comercial | 10%  | Semestral            |
| Parcerias novas  | Controle Comercial | 10 no 2o semestre 2015; 5 no 1o e 2o de 2016 | Semestral            |
| Quantidades de novos aportes de clientes já existentes | Controle Comercial | 10%  | Anual                |
| Captação de Clientes já existentes                     | Controle Comercial | R\$ 20 Milhões                               | Anual                |
| Relatórios de riscos antes das 10h                     | Controle Risco     | 10%  | Mensal               |

|   |                    |                   |           |
|---|--------------------|-------------------|-----------|
| Envio da cota antes das 10:30   | Controle Middle    | 10%               | Mensal    |
| Números de desenquadramentos BM&F - Administrador                                     | Controle Middle    | 2                 | Mensal    |
| Tempo médio para abrir cadastro no fundo  | Controle Comercial | 1.5               | Semestral |
| Tempo gasto para envio da carta mensal  | Controle Comercial | 5                 | Mensal    |
| Relatórios de risco que foram corrigidos  | Controle Risco     | 0.1               | Semestral |
| Média da diferença entre cálculos próprios e do administrador na rentabilidade diária | Controle Middle    | Menor que 0.02%   | Semestral |
| Sócios que se desligaram  | Controle Sócios    | Máximo de 1       | 2 Anos    |
| Funcionários que se desligaram  | Controle Sócios    | Máximo de 2       | Anual     |
| Inscrições em cursos não obrigatórios   | Colaborativo       | 1 por funcionário | Anual     |
| Número de reuniões entre áreas diferentes   | Colaborativo       | 2                 | Mensal    |
| Número de projetos entre áreas diferentes   | Colaborativo       | 2                 | Anual     |
| Novos certificados/mestrados/doutorados obtidos                                       | Controle Sócios    | 2                 | Anual     |

**Tabela 11 - Relação de Indicadores com suas devidas Fontes, Metas e Periodicidade de Acompanhamento.**

Esta etapa representou o fim da quinta reunião e como consequência o desenvolvimento deste Trabalho. Os Sócios se mostraram muito satisfeitos com aquilo que foi desenvolvido, acreditando que seria de grande proveito para o sucesso da Motora como um todo.

Restava agora ao autor apenas analisar os resultados destas ações e tirar suas conclusões.

## **6. RESULTADOS**

Realizado o desenvolvimento exposto no capítulo anterior, coube ao autor monitorar a Empresa para assim expor os resultados das ações empregadas neste trabalho.

A seguir serão expostos em maiores detalhes as modificações obtidas na Motora e como estes resultados interferiram diretamente nos problemas apresentados no primeiro capítulo, contribuindo com os objetivos deste Trabalho.

### **6.1. Análise Estratégica**

A primeira etapa no desenvolvimento deste Trabalho consistiu justamente na realização de uma Análise Estratégica do Ambiente Competitivo dentro do Mercado de Capitais, em especial a Indústria de Fundos onde a Motora está situada.

Os resultados desta etapa foram muito positivos para a Empresa, definições de conceitos como Missão e Visão além da reformulação dos Valores contribuíram para que os objetivos estratégicos da Motora fossem melhor definidos.

Além disso as análises dos Ambientes externo e interno colaborou para um melhor entendimento da situação atual do mercado, feita a análise foi consenso entre os Sócios da Motora que muitas das decisões tomadas na criação da Empresa foram feitas de forma precipitada e poderiam ter sido evitadas caso uma análise deste porte fosse realizada previamente a constituição da gestora.

Dessa forma pode-se dizer que o resultado da Análise Estratégica para a Motora foi muito positivo, dado que a partir desse momento a Empresa possui objetivos estratégicos claros além de uma análise de seu ambiente bem estruturada, fatores essenciais para qualquer empresa independente do mercado que esta atua. A não presença destes itens pode ter consequências negativas para a organização podendo esta, inclusive, ser uma das razões das análises precipitadas no início de vida da Motora

### **6.2. Análise dos Processos Internos**

Diante das dificuldades operacionais decorrentes tanto da receita quanto da mão de obra que eram insuficientes para execução dos processos de negócios atuais, a análise dos Processos Internos realizada neste trabalho foi muito útil na medida que realizou um mapeamento detalhado e abrangente dos processos que ocorriam na Empresa.

O mapeamento ajudou sócios e funcionários a compreender como se dava o fluxo tanto de processos que realizavam parcialmente quanto daqueles que dependiam direta ou indiretamente de suas ações. Por exemplo, foi possível a área de gestão entender de forma clara como suas atividades impactavam no acompanhamento de risco ou validação de carteira, deixando mais claro para estes o motivo do processo algumas vezes levar mais ou menos tempo para ser concluído.

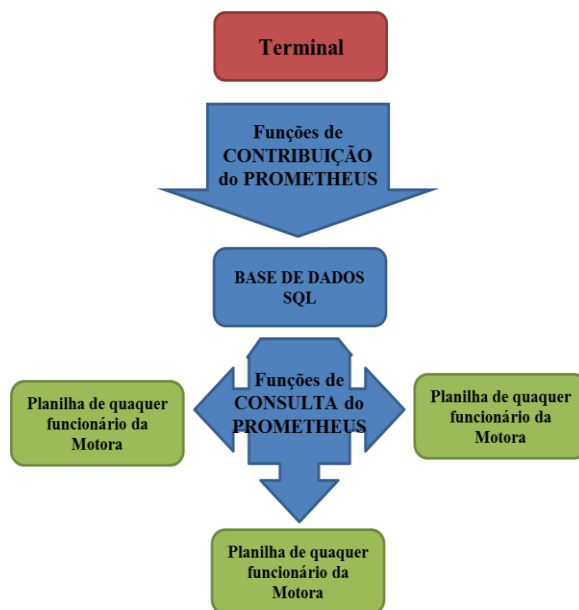
Além disso, a aplicação da metodologia proposta por Rotondaro (2005) com o objetivo de realizar um diagnóstico da atual situação dos Processos da empresa forneceu a Motora uma avaliação crítica da atual situação que ela se encontrava, abrindo precedente para que fossem tomadas medidas com o objetivo de otimizar os processos na Empresa.

### **6.3. Implantação de softwares proprietários**

Esse acabou por se tornar o tema principal deste Trabalho, e uma das atividades mais importantes realizadas pelo autor enquanto estagiário na Motora, a criação dos *softwares* não apenas contribuiu para o autor desenvolver seus conhecimentos a respeito do mercado como também ajudaram este a se integrar com outras ferramentas de desenvolvimento que não as tradicionais utilizadas comumente neste meio.

Os *softwares* desenvolvidos, como antes mencionado, não apenas colaboraram em otimizar aqueles processos tidos como críticos como também foram responsáveis por proporcionar outra dinâmica aos outros existentes.

Uma das principais mudanças obtidas com a implantação do PROMETHEUS interfere diretamente no problema de **receita insuficiente para execução dos processos de negócios atuais**. A criação de uma base de dados SQL e as funções que tornaram extremamente simples a realização de consultas na mesma reduziu, por exemplo, a necessidade de muitos terminais que disponibilizassem informações de mercado. Isso por que com o *software* qualquer planilha do Microsoft Excel equipada com o *add-in* passou a ser capaz de acessar o conteúdo disponibilizado por estes terminais, já que a base SQL começou a ser alimentada com informações oriundas do sistema terceirizado. A Figura 47 ajuda a entender este fluxo.



**Figura 47 - Fluxo de informações dos terminais de mercado após a implementação do PROMETHEUS. Elaborada pelo autor.**

Além disso vale a pena destacar as mudanças no que tange o problema de **mão de obra insuficiente para execução dos processos de negócios atuais**. A grande carga imposta aos trabalhadores, principalmente aqueles com mandato operacional, sofreu grande redução com as melhorias obtidas após a implementação do LIMBO nos processos internos da Motora.

As funções criadas que permitem ao usuário carregar as curvas que deseja e assim extrair informações relativas a ela como taxas de desconto entre duas datas futuras minimizou a necessidade de cálculos manuais e independentes entre si, diminuindo as ocorrências de erros operacionais.

Outro ponto positivo das novas funções diz respeito a unificação de “linguagem” entre as diversas planilhas desenvolvidas na Empresa. Por utilizarem as mesmas funções estas se tornaram mais fáceis de serem compreendidas por diversos funcionários ao mesmo tempo, é muito mais fácil para o usuário entender o que foi desenvolvido quando o mesmo já tem conhecimento das funções específicas que foram utilizadas.

Ao fim deste trabalho foi notável o impacto positivo da implantação dos *softwares* no sentido de resolver os problemas citados acima, podendo ser considerado um projeto bem

sucedido com grande contribuição tanto para a empresa quanto para os funcionários responsáveis pelo desenvolvimento destes.

#### **6.4. Criação do Balanced Scorecard**

A última etapa deste trabalho final consistiu na elaboração de um Balance Scorecard para auxiliar a gestão da Empresa, o objetivo era auxiliar os sócios com uma ferramenta capaz de proporcionar aos seus usuários realizar a análise nas diversas perspectivas existentes. Tal ferramenta se tornou necessária ainda mais diante do quadro problemático do ano de 2014, onde surgiram diversas questões em diversas áreas da Motora.

Algumas melhorias decorrentes do uso do BSC inclusive já puderam ser constatadas, como por exemplo na definição de metas para captação e faturamento antes feitas de forma muito de criteriosa. Com a análise estratégica feita e as posteriores análises realizadas no desenho da Balanced Scorecard foi possível a criação de indicadores muito mais condizentes com a atual situação do mercado.

Além disso é importante notar a criação de indicadores em outras perspectivas que não a financeira, uma das características principais do BSC. O estabelecimento de objetivos estratégicos para a Motora também nas perspectivas de Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e de Clientes possibilitou que os Sócios tivessem formas bem estabelecidas e práticas de medir o desempenho da Empresa como um todo, eliminando um grau de subjetividade que poderia ser prejudicial para ambas as partes.

Por fim pode-se dizer que o objetivo inicial foi bem cumprido, além de se ter conseguido contornar um problema estabelecido no Capítulo 1 de **deficiências com a gestão da Motora** enfrentado pelos Sócios da Empresa no início deste Trabalho, espera-se que o BSC seja incorporado ao longo dos anos de existência da Motora como uma importante ferramenta de gestão.

## 7. CONCLUSÃO

Ao término do desenvolvimento da metodologia proposta, além da análise dos resultados obtidos, pode-se dizer que o objetivo deste trabalho foi atingido como um todo, uma vez que todos os objetivos conseguiram ser minimamente cumpridos e os problemas apresentados de alguma forma resolvidos.

Outro ponto de destaque consiste na utilidade do conteúdo levantado no Capítulo 2 como referência bibliográfica, o conteúdo se mostrou muito prático e eficiente, auxiliando o autor no desenvolvimento deste Trabalho.

O fato deste trabalho ser desenvolvido em uma empresa de pequeno porte se mostrou muito positivo, uma vez que foi concedido ao Autor maior liberdade de acesso às informações e de consulta aos próprios sócios, tornando o processo de desenvolvimento do Trabalho muito mais dinâmico do que se realizado em uma empresa de tamanho maior.

A contribuição dos Sócios e demais funcionários da Motora para o sucesso deste Trabalho também foi fundamental, uma vez que foram realizados no total cinco reuniões, sempre com a presença de Sócios Majoritários ou Minoritários que deixaram de realizar suas atividades cotidianas para ajudar o autor no desenvolvimento, tendo conhecimento que o sucesso do Trabalho também poderia levar a melhorias em sua empresa.

Os Sócios se mostraram satisfeitos com os resultados obtidos, na mais recente avaliação de rendimento realizada com o Autor antes da conclusão da redação deste trabalho, o *feedback* passado pelos sócios foi muito positivo, todos concordaram que a contribuição para a empresa do que foi neste trabalho desenvolvido foi muito positiva, mas, além disso, ressaltaram a evolução do autor em seus conhecimentos e capacitações técnicas.

É importante notar que este não representa o fim do projeto, tanto a Análise Estratégica, os *softwares* desenvolvidos e o Balanced Scorecard irão, em algum momento da existência da Motora, necessitar de revisões e complementações.

É comum em muitas empresas que estas realizem ao fim do ano uma nova análise estratégica de seu mercado, registrando suas mudanças e as novas tendências que surgem nos mesmos gerando um ambiente que pode ser muito diferente do anteriormente mapeado.

Os *softwares* traduzem as necessidades técnicas no momento atual da empresa, mas esta com certeza apresentará novidades em suas atividades requisitando o desenvolvimento de

novas funções nos programas, além do fato de poderem surgir novos recursos técnicos que melhorem o desempenho da ferramenta, como por exemplo a criação de uma ferramenta que permita ao LIMBO acessar as informações presentes na base SQL.

O Balanced Scorecard só poderá ser validado definitivamente na medida que todos os indicadores forem testados assim como a coleta sobre as informações necessárias para suas medições, além disso mudanças no ambiente competitivo e na própria empresa podem exigir a reformulação dos objetivos estratégicos.

A Empresa e todos os seus integrantes devem estar cientes de que devem continuar com as melhorias e sugerindo novos projetos se almejam que a Motora seja competitiva em seu mercado e eficiente em suas ações, as conquistas obtidas neste Trabalho devem ser apenas algumas das muitas que estão por vir. Outros problemas irão surgir e com eles a necessidade da elaboração de outros projetos.

Por fim é importante notar a contribuição da formação do autor em Engenharia de Produção para o desenvolvimento deste trabalho, a grande diversidade de conhecimento adquirido com a graduação foi de grande utilidade para que as ações tomadas no desenvolvimento tivessem o sucesso desejado.

No total o Autor teve de demonstrar domínio de conhecimentos sobre Planejamento Estratégico, Desenvolvimento de Sistemas e Matemática Financeira para resolver problemas tanto de cunho estratégico quanto operacionais em uma empresa do ramo financeiro. Isso mostra como a formação de Engenheiro de Produção contribui para que o profissional consiga apresentar bons desempenhos nos mais diversos ambientes, mesmo não ligados em sua essência com a Engenharia de Produção propriamente dita.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CA MONTGOMERY, ME PORTER. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* - Rio de Janeiro: Campus, 1998

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Editora Atlas, 2ª edição, 2007.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Boston, v. 74, n. 5, p. 65-77, sept. /Oct. 1996.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E.; *Administração estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Cenagage Learning, 2011.

KAPLAN, R.S.: NORON, D.P. *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*. *Harvard Business Review*, Boston, p. 71-79, Jan-Fev, 1992.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ Using the *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Boston, p. 75-85, Jan-Fev, 1996.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARTINS, R. F.; TURRIONI, J. B. *Análise de SWOT e Balanced Scorecard: Uma Abordagem Sistemática e Holística para Formulação da Estratégia – XXII ENEGEP*. Curitiba, 2002.

PAIM, R. et. al. *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. [S.l.]: Free Press, 1998.

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PRIETO, V.C.; PEREIRA, F.L.A; CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard. *Gestão & Produção* v.14, n-1, p81-82, jan-abr. 2006.

ROCKART, J. & BULLEN, C. A primer on critical success factors. Center of information System Research,. Sloan School of Management MIT, 1981.

ROTONDARO, R. Qualidade em serviços. In: CARVALHO, M.M. de et.al.: *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SERRA, F., TORRES, M.C., TORRES, A. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOARES, C. R. D. Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dissertação (Mestrado), 2001.

TORRES, Maria Cândida S. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonson Editores Ltda. 2004

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. *Análise e modelagem de processos de negócio*. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

CVM, A História do mercado de Capitais. Disponível em: [http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu\\_Academico/O\\_Mercado\\_de\\_valores\\_mobiliarios\\_brasileiro/Historia\\_Mercado-Capitais.html](http://www.portaldoinvestidor.gov.br/menu/Menu_Academico/O_Mercado_de_valores_mobiliarios_brasileiro/Historia_Mercado-Capitais.html) , acessado em 25/04/2015.

ANBIMA, Portal COMO INVESTIR: Tipos de Ações. Disponível em: <http://www.comoinvestir.com.br/acoes/guia-de-acoes/tipos-de-acoes/paginas/default.aspx> , acessado em 25/05/2015