

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

LUCAS GABRIEL GARCIA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO TOMADA DE DECISÃO EM UMA
EMPRESA DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PONTA GROSSA
2019**

LUCAS GABRIEL GARCIA PEREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO TOMADA DE DECISÃO EM UMA
EMPRESA DE ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Graduação, do Curso Superior de Engenharia de Produção do Departamento Acadêmico de Engenharia de Produção – DAENP – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dra. Daiane Maria De Genaro Chirolí.

PONTA GROSSA

2019



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Ponta Grossa
Diretoria de Graduação e Educação Profissional
Departamento de Engenharia de Produção
Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO TOMADA DE DECISÃO EM UMA EMPRESA DE
ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS

por

LUCAS GABRIEL GARCIA PEREIRA

Este(a) Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi apresentado(a) em 22 de novembro de 2019 Bacharel em Engenharia de Produção. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dra. Daiane Maria De Genaro Chirolí
Prof.(a) Orientador(a)

Profa. Dr. Eliane Fernandes Pietrovski
Membro titular

Profª Ma. Kaline Araujo de Oliveira.
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso -

RESUMO

PEREIRA, Lucas. Planejamento Estratégico como Tomada de Decisão baseado em uma empresa de assessoria de investimentos. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2019.

O mercado de investimentos possui grande dinamicidade, portanto existe a dificuldade de implantar um planejamento estratégico de longo prazo. Uma abordagem clássica da estratégia, como um plano de ações para se atingir um objetivo final, a partir de um contexto inicial é incompleta dada as rápidas mudanças no setor, durante a execução do que foi planejado o panorama muda. O presente estudo tem por objetivo fornecer indicadores que estabelecem uma relação de causa e efeito entre os esforços realizados pelos colaboradores. O trabalho também aplica na empresa uma ferramenta que traduz objetivos qualitativos em quantitativos facilitando assim a medição do desempenho das iniciativas estratégicas realizadas. A metodologia consiste em análise dos fatores críticos de sucesso, determinação dos objetivos estratégicos e criação de um mapa de causa e efeito, definição de medidas de desempenho qualitativas e quantitativas. Determinação das variáveis influenciadoras do ambiente interno e externo, análise e conclusão. Portanto podemos concluir que uma estratégia efetiva deve possuir flexibilidade para mudanças ao longo do percurso.

Palavras-Chave: TOMANDA DE DECISÃO; PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; BALANCED SCORECARD;

ABSTRACT

PEREIRA, Lucas. Strategic Planning as Decision Making based on the Balanced Scorecard in a Systems Engineering company. Completion of a Bachelor's Degree in Production Engineering - Federal Technological University of Paraná. Ponta Grossa, 2019.

The investment market is very dynamic, so it is difficult to implement long-term strategic planning. A classic approach to strategy, such as an action plan to reach an end goal, from an initial context is incomplete given the rapid changes in the industry as the planned landscape changes. This study aims to provide indicators that establish a cause and effect relationship between the efforts made by employees. The work also applies in the company a tool that translates qualitative objectives into quantitative, thus facilitating the measurement of the performance of the strategic initiatives undertaken. The methodology consists of analysis of critical success factors, determination of strategic objectives and creation of a cause and effect map, definition of qualitative and quantitative performance measures. Determination of the influencing variables of the internal and external environment, analysis and conclusion. Therefore we can conclude that an effective strategy must have flexibility for changes along the way.

Palavras-Chave: DECISION MAKING; STRATEGIC PLANNING; BALANCED SCORECARD.

LISTA DE FIGURAS

1. Comunicação organizacional integrada: composto da comunicação.....	32
2. Matriz Swot.....	35
3. Traduzindo a missão em resultados.....	42
4. Perspectivas do BSC.....	43
5. Descrição da estratégia: Mapa estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	44
6. Etapas do desenvolvimento do trabalho.....	47
7. Formatação e implantação da estratégia.....	49
8. Matriz Swot.....	50
9. Estrutura Organizacional.....	52
10. Fluxo de processos comercial.....	54
11. Relação entre esforços e finalidade.....	55
12. Fontes de receita.....	56
13. Questionário de satisfação.....	56
14. Indicadores operacionais.....	57
15. Fluxograma de processos comercial	58
16. Tabela de indicadores.....	58
17. Fluxograma de esforços do assessor.....	59
18. Tabela eventos estratégicos.....	59
19. Participantes de reuniões operacionais.....	60
20. Participantes de reuniões táticas.....	61
21. Participantes de reuniões estratégicas.	61
22. Antes e depois da estratégia por indicadores.....	62
23. Gráfico de ticket médio e clientes ativos.....	63
24. Gráfico de captação líquida e <i>churn</i>	64
25. Custódia por faixa de renda do cliente.....	66
26. Distribuição de carteira.....	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMA.....	8
1.2 OBJETIVOS GERAIS.....	10
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.4 JUSTIFICATIVA.....	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 PRINCIPAIS AUTORES, CONCEITOS E OBRAS SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	13
2.2 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	13
2.3 A ESTRATÉGIA DE FORA PARA DENTRO.....	20
2.3.1 Excelência Operacional.....	20
2.3.2 Cinco forças de Porter.....	23
2.4 ESTRATÉGIA COMO SÍNTESE.....	25
2.4.1 Aprendizagem organizacional.....	25
2.4.2 A queda da visão clássica de estratégia.....	26
2.4.3 As funções do planejador.....	26
2.5 ESTRATÉGIAS COMO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	27
2.6 ESTRATÉGIA COMO ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	28
2.7 ESTRATÉGIA COMO FOCO NO CLIENTE.....	30
2.8 ESTRATÉGIA E O PROCESSO COMUNICATIVO.....	31
2.8.1 A estratégia como tomada de decisão.....	33
2.9 ANÁLISE SWOT.....	34
2.10 BALANCED SCORECARD.....	36
2.10.1 O papel da estratégia para o desenvolvimento da tecnologia.....	37
2.10.2 Perspectivas do BSC.....	37

2.10.3 Benefícios do BSC.....	38
2.10.4 Planejamento estratégico.....	38
2.10.5 Mapa estratégico.....	39
2.10.6 Monitoramento do <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.10.7 Princípios do BSC.....	40
2.10.8 Perspectiva.....	43
2.11 Net Promoter Score NPS.....	45
3. METODOLOGIA.....	46
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4. DESENVOLVIMENTO.....	49
4.1 ANÁLISE SWOT.....	49
4.2 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGICAS.....	52
4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	55
4.4 ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	55
4.4.1 Indicadores de desempenho financeiros.....	55
4.4.2 Indicadores de desempenho de clientes.....	56
4.4.3 Indicadores de desempenho operacional.....	57
4.4.4 Indicadores de desempenho e processos internos.....	58
4.5 DEFINIÇÕES DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	59
5. RESULTADOS.....	62
6. CONCLUSÃO.....	68

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado competitivo, as empresas devem conduzir bons planejamentos a fim de sobreviverem. Um dos planejamentos, que proporcionam uma visão de futuro, é o planejamento estratégico, o qual permite compreender o passado, o presente, visando uma perspectiva de futuro. Para este planejamento, se faz necessário analisar detalhadamente as especificidades de características da organização, para então, através do método científico e dos conhecimentos prévios, propor alternativas viáveis e assertivas de planejamento estratégico.

As visões de estratégia podem ser aplicadas em uma linha do tempo da vida de uma organização. Uma estratégia que funciona muito bem em uma empresa nova pode não ter o mesmo sucesso em uma empresa mais madura, portanto por mais que se siga a metodologia e as melhores práticas que já obtiveram sucesso em um projeto de outra empresa, pode ser que a estratégia não funcione, caso não esteja adaptado a realidade da empresa em questão. Dependendo de qual estágio de amadurecimento uma empresa se encontre, ela ainda não possui os elementos da estratégia bem desenvolvidos (BATAGLIA, 2008).

Planejamento estratégico só consegue ser eficaz quando desenvolvido por pessoas que estão profundamente envolvidas com a questão, que tenham vivenciado o ambiente interno da organização, tendo contato direto com a forma como as coisas funcionam no dia-dia, ouvindo a opinião dos operadores que vão efetivamente realizar a estratégia planejada. Os planejadores de estratégia que não ouvem a opinião dos operadores que vão realizar sua estratégia, e não influencia esses mesmos operadores de que a estratégia elaborada é eficaz, estão fadados ao fracasso (MINTZBERG, 1987).

Estratégia só toma forma com a ação das pessoas, e só consegue cumprir sua função de direcionar comportamentos, quando todos os envolvidos adquirem a ideia de que se comportar de uma forma específica, terão os benefícios em longo prazo, e adotam isso para seu cotidiano. A estratégia quando elaborada como um modelo *top-down*, desenvolvida pelo topo da pirâmide de gestão, e repassada aos níveis mais baixos simplesmente pelo fato

de que “os chefes mandaram” encontrará muito mais dificuldades de implantação do que a estratégia incorporada de forma participativa. Assim, ocorre o entendimento de que aquele modelo sugerido de se fazer as coisas é realmente mais eficiente e benéfico. (KAPLAN E NORTON 1992).

A implantação da estratégia não deve ser simplesmente a criação de um documento a ser divulgado para clientes e sócios. A implantação da estratégia se trata da modelagem do comportamento dos colaboradores em torno de um objetivo, e em se tratando de modelagem do comportamento humano, a implantação da estratégia deve ser repetida no cotidiano à exaustão (MINTZBERG, 1987).

1.1 PROBLEMA

A partir de contexto apresentado, a pesquisa visará responder ao seguinte questionamento: Como desenvolver uma estratégia efetiva, que confira uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo e garanta um crescimento perene, em uma empresa inserida num setor tão dinâmico e mutável como é o mercado financeiro?

1.2 OBJETIVO GERAL

O presente estudo tem por objetivo realizar a implantação da gestão estratégica como tomada de decisão em uma empresa de assessoria de investimentos.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Entre os objetivos específicos necessários para atingir o objetivo geral estão:

- Estudar o Balanced Scorecard para o planejamento estratégico;
- Desenvolver uma perspectiva de como os funcionários enxergam a organização no mercado, de forma a criar uma intuição coletiva que sirva de diretriz para o comportamento de seus membros;

- Descrever um padrão de comportamento que mostrem quais ações corretas repetir, e quais ações errôneas evitarem;
- Estabelecer indicadores de desempenho que compõe o planejamento estratégico adotado.

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho foi desenvolvido em uma empresa de assessoria de investimentos, que é um mercado de alto dinamismo, o que confere uma característica de grande competitividade ao setor. No entanto, a empresa em questão, possui dificuldades no estabelecimento de ações estratégicas. Deste modo, este trabalho se justifica, pois, foi desenvolvida uma gestão estratégica que se adequou à realidade da empresa, construindo assim, competências essenciais de modo a atender as necessidades da empresa, com uma visão de longo prazo.

1.5 DELIMITAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa de assessoria de investimentos situada na cidade de Bauru/SP.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentadas as principais definições e elementos para atingir aos objetivos propostos, destacando os principais autores que trabalham com planejamento estratégico, conceitos, práticas e ferramentas de tomada de decisão.

2.1 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A visão clássica da definição de estratégia como um plano de ações para sair de um estado presente para atingir um objetivo futuro, se mostra incompleto diante do contexto atual. A tradicional abordagem do foco da estratégia é a primeira questão. A abordagem envolve a seleção de um mercado atrativo, escolha de uma posição estratégica defensável, e construção de competências essenciais. Depois de responder tudo isso, que os executivos respondem a segunda pergunta de como chegar lá. Porém com a alta velocidade dos mercados competitivos, essas abordagens são incompletas. Elas superestimam a habilidade dos executivos de prever quais indústrias, competências, ou posições estratégicas serão viáveis e por quanto tempo, e menosprezam o desafio de criar estratégias efetivas e operacionais. (EISENHARDT, 1999).

Assumindo a premissa de que o mercado é dinâmico, e a habilidade dos executivos de traçar estratégias de longo prazo é superestimada, surge uma necessidade de atribuir flexibilidade ao planejamento estratégico (FURRER, 2008).

Aqui encontra-se um conflito conceitual. Se a estratégia é um plano de ações que devem guiar durante um percurso para atingir um objetivo, como alinhar a esse conceito uma flexibilidade para mudanças? De que adianta traçar um planejamento de ações prévio, se essas ações serão alteradas de acordo com as necessidades do caminho? Qual a utilidade de realizar um planejamento inicial das ações, se as ações irão mudar de acordo com as necessidades? (CARVALHO, 2007).

Muitos autores têm tentado responder essa pergunta, Mintzberg (1987) apresenta algumas definições para o conceito de estratégia.

A primeira se trata da visão clássica de estratégia como um plano, ou seja, um conjunto de ações que estabelecem diretrizes a fim de atender a determinado objetivo. Essa abordagem dificilmente atinge o objetivo inicialmente proposto, pelos motivos citados anteriormente.

Estratégia como “*ploy*”: em tradução literal para o português “manobra”, porém aqui se trata de um blefe, uma armadilha que leva ao erro, engana a concorrência que age de forma reativa, ou seja, leva a concorrência a agir de certa forma que você possa tirar proveito disso. Por exemplo, imaginemos uma nova oportunidade de mercado que esteja surgindo, onde uma necessidade do consumidor é identificada por duas empresas “A” e “B”, e essa necessidade não está sendo atendida pelas empresas atuais.

Então a organização “A” divulga ações que não pretende tomar, como adiantar o lançamento de um novo produto que atenda essa nova necessidade, assim, outras empresas que estariam analisando uma possível entrada no mercado podem mudar de opinião ao entender que a concorrência estará mais acirrada e que esse novo produto da empresa “A”, pelo fato de ser lançado primeiro terá a preferência do mercado, o que pode prejudicar o volume de vendas previsto da empresa B, ou gerar uma concorrência por preço que afetará a rentabilidade do novo produto e inviabilizará seu lançamento.

Assim a empresa “A” desencorajou a concorrência a entrar neste mercado por meio de uma manobra, evitando assim mais um concorrente direto. A empresa “A” terá mais tempo disponível para aperfeiçoar seu produto uma vez que não precisa se preocupar com a concorrente “B”, obtendo assim uma vantagem através de um “blefe”.

A estratégia definida como “*pattern*”. A definição da estratégia como padrão fala que as ações que deram certo no passado tendem a se repetir no futuro. É sobre o padrão regular no fluxo da tomada de decisão. Se certas escolhas feitas no passado tiveram êxito, é provável que elas se repitam. Os padrões são aceitos sem preconceito pelos membros da organização, ao tomar consciência de tais padrões, o gestor pode incluir seus pontos fortes no desenvolvimento da estratégia.

Notadamente aqui estamos falando de estratégias de sucesso que foram utilizadas anteriormente e obterão êxito, ou seja, daqui surge um aprendizado organizacional. É impossível de ser vinculado a empresas em estágio inicial, por exemplo, devido à falta de experiência prévia desse tipo de empresa.

Nessa definição podemos destacar também que a aprendizagem não surge apenas de se repetir padrões de sucesso, mas evitar padrões que levaram a tomada de decisões erradas. Os erros passados da organização devem ser incorporados a gestão de riscos de projetos operacionais e projetos estratégicos, na etapa de lições aprendidas. Outra definição apresentada é “Estratégia sobre o que? ”.

Quando se define o conceito de estratégia como “plano” ou quando ela é definida como “padrão”, se mantém uma indagação sobre qual a necessidade a ser atendida. Mintzberg et al. (1987), Chandler (2015), fala sobre a alocação de recursos, ou seja, uma vez que os recursos são limitados, eles devem ser alocados de forma a estar alinhados com a estratégia da organização, mas permanece a questão “Quais recursos e para quais propósitos? ” (MCKEOWN, 2013).

Como a palavra estratégia vem do meio militar, pode-se comparar com uma situação onde os recursos são os alimentos, e o propósito é alimentar a tropa, então dentro desse contexto, cabe ao general traçar uma tática, para aperfeiçoar a utilização desses alimentos de forma a manter a tropa alimentada pelo maior período de tempo possível, e assim atingir seu propósito (SUN TZU, 2008).

Trazendo de volta para o contexto empresarial, os recursos são aqueles necessários para realização das atividades essenciais da empresa, sejam eles: tempo, dinheiro, pessoas, energia, entre outros. O propósito de uma empresa também não chega a ser um grande mistério: Ganhar dinheiro. Uma organização (em se tratando de empresas privadas) que não traz dinheiro na forma de lucro para seus sócios, não está atendendo seus propósitos básicos (SCHNEIDER, 2013).

Existe uma, e somente uma, responsabilidade social de um negócio: usar seus recursos para desempenhar atividades que aumentem seus lucros,

dentro das regras do jogo, ou seja, através de competição aberta e livre, sem recorrer a trapaças ou fraudes (FRIEDMAN, 1976).

Tem-se, portanto, chegado conceito adequado de estratégia? Em forma de silogismo, a estratégia empresarial é fruto de um plano pré-concebido ou também de um padrão emergente. Portanto, padrão e plano servem para esclarecer em quais atividades e processos essenciais devem ser alocados os recursos finitos da empresa para atingir o seu propósito de existência, que é trazer lucro (BURGELMAN, 1996).

Apesar da utilização de premissas verdadeiras, esse silogismo não é suficiente. Mintzberg (1998) ilustra na fábula dos “quatro cegos e o elefante” na qual através do toque, os cegos (pesquisadores) ilustram o que eles pensam ser um elefante (estratégia). Eles não estão errados, pois estão replicando o que lhes é palpável (pelo método científico), porém cada um consegue descrever apenas uma parte do animal. Todos estão corretos, porém através da impressão individual essa descrição sempre será incompleta.

A fábula dos cegos e o elefante, originalmente escrita por John Godfrey Saxe (poeta americano do século XIX), adaptada por Ivanhes, et al. (2012) Mintzberg (2000), representa o que satirizam no capítulo inicial do livro *Safári de Estratégia* como “nós somos os cegos e a formulação da estratégia é nosso elefante”. Cada um dos homens cegos (pesquisadores) tenta descrever o elefante (estratégia) somente por meio do toque (abordagem metodológica), de modo que cada um consegue descrever somente uma parte diferente do animal. Todos estão corretos em suas descrições, porém é difícil deduzir como é de fato um elefante por meio da descrição individual dos cegos que as fazem por meio do toque. Analogamente ao elefante, a estratégia não é compreendida através de partes individuais, mas através de uma síntese do todo (GUERRAS-MARTÍN, 2014).

Voltando para o artigo “*Strategy as concept: Five P’s for strategy*”, chega-se ao quarto “P”, que Mintzberg define como “Posição”. A estratégia como posição trata de fazer uma ponte entre o ambiente interno e o externo, localizando o nicho de mercado no qual se encontra a empresa.

Esta definição pode ser compatível com qualquer um dos “P’s” precedentes, uma posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um plano (ou manobra) e/ou pode ser alcançada, ou até encontrada, através de um padrão de comportamento, sendo que o conceito de estratégia não precisa estar ligado diretamente ao planejamento ou mesmo a suposições conscientes de *tomada de decisão*. Estratégia é essencialmente uma ideia descritiva que inclui a escolha de nicho de uma organização e suas principais regras de decisão para lidar com esse nicho. (MINTZBERG, 1987, p7)

Na estratégia militar, a posição trata do local de batalha, de se posicionar em um local (aqui, o ambiente físico) de forma a obter uma vantagem estratégica em relação ao inimigo. Em estratégia organizacional, onde o ambiente de batalha é o mercado (plano das ideias), posicionamento estratégico pode ser visto como uma forma de subverter os pontos fortes de seus concorrentes. Essa subversão vem de se diferenciar da concorrência, focar em um mercado único, estabelecer uma posição nesse mercado e se defender dentro das cinco forças na arena competitiva (GARBER, 2001).

Por fim, chega-se ao último “P”, o de “Perspectiva”. Nesta definição olha-se para dentro da organização, aqui a estratégia é um conteúdo que consiste na forma como a empresa percebe o mundo e decide suas ações. Algumas são players ativos de seus mercados, criando novas tecnologias e produtos, além de explorar novos mercados expandindo-se horizontalmente com novas unidades de negócio.

Outras preferem uma situação definida e estável na qual possam construir “Uma concha em torno de si” Mintzberg (1987), aqui o autor faz uma analogia entre a perspectiva da organização e a personalidade do indivíduo, o autor cita ainda a palavra alemã “*Weltanschauung*” que significa “visão de mundo”, as peculiaridades de visão que o coletivo inserido naquela realidade possui denominado intuição coletiva. A intuição coletiva surge naturalmente da convivência do grupo e pode ser fruto da aprendizagem organizacional, pode ser relacionado com o padrão, pois o padrão influencia ações intuitivas. (MINTZBERG, 1987).

Todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das partes interessadas, aqueles que são influenciados por essa busca (da estratégia), ou observam outros que estão fazendo isso (executando a

estratégia). É importante lembrar que ninguém nunca viu uma estratégia ou a tocou. Toda estratégia é uma invenção da imaginação de alguém que a concebeu com a intenção de influenciar o comportamento antes que ocorra, ou identificar padrões de comportamentos que já ocorreram ou estão ocorrendo no momento (MCDONNELL, 1990).

A perspectiva deve ser compartilhada, ou seja, as partes interessadas da empresa devem estar alinhadas de modo que suas intenções e ações estejam de acordo com a “visão de mundo” da organização. Cabe ao desenvolvedor da estratégia entender a mentalidade coletiva e desenhar o quadro das causas e das consequências dessas ações dentro das metas e objetivos estabelecidos, e então controlar como isso afeta as atividades exercidas que se difundem em uma cadeia sequenciada entre os componentes e processos da empresa (KAPLAN E NORTON, 2001).

Ao inter-relacionar os conceitos de estratégia, infere-se que a estratégia como posição e perspectiva podem ser compatíveis com a estratégia como planos ou padrões. A perspectiva pode surgir de um plano à medida que a perspectiva consiste da intuição coletiva da organização, essa mesma intuição pode ser fruto de um plano inicial.

Em se tratando da mente humana, a intuição surge tanto de experiências prévias (fatores externos) quanto de fatores biológicos (fatores internos), mas em termos práticos a intuição pode ser vista como uma ação/comportamento natural (instintivo) que não surge necessariamente do raciocínio lógico, mas da repetição de ações que deram certo, e de evitar ações que deram errado. A questão aqui é que a intuição pode ser desenvolvida através de um treinamento, e esse treinamento pode ser construído através de um planejamento prévio, onde racionalmente planeja-se a repetição de atividades até que elas se tornem automáticas.

Aqui cabe o planejamento prévio. Primeiramente o mapeamento do histórico de sucessos e fracassos e suas causas. Uma vez identificada a causa, o plano define uma forma de incumbir esses padrões no comportamento dos membros da empresa. Podemos destacar a visão da estratégia como perspectiva como uma abordagem inovadora ao contexto (MINTZBERG, 1987).

Estratégia não é apenas uma noção de como lidar com um inimigo ou

concorrentes de mercado. Também atrai para algumas das mais fundamentais questões sobre organizações. Como instrumentos de percepção agem coletivamente nos colaboradores. Pode-se inferir que a intuição coletiva da organização surge daquilo que dá certo (GARBER, 2001).

2.2 PRINCIPAIS AUTORES, CONCEITOS E OBRAS SOBRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Os autores mais citados na literatura com foco em estratégia organizacional são: Porter, Mintzberg e Eisenhardt. As obras mais citadas foram: *Competitive Strategy* (Porter, 1980), *Competitive Advantage* (Porter, 1985), *Firm Resource and Sustained Competitive Advantage* (Barney, 1991). Os periódicos mais citados: *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal* e *Harvard Business Review*. As instituições que mais publicaram sobre a temática são: *Harvard University*, *University of Toronto* e *Michigan State University* (ANTONIALLI, 2017).

2.3 A ESTRATÉGIA DE FORA PARA DENTRO.

Obter vantagem competitiva no contexto atual está cada vez mais difícil. A organização deve se preocupar não só com a dinâmica do mercado, mas também com como os concorrentes reagem a essa dinamicidade. A permanência no mercado se tornou uma atividade complexa diante do acirramento da competitividade. Para que as organizações possam reagir às mudanças dos concorrentes e do mercado, devem tentar ser cada vez mais flexíveis (PORTER, 1999).

2.3.1 Excelência Operacional.

A utilização da eficácia operacional como estratégia, onde a busca do aumento de produtividade e da rapidez de produção são ferramentas empregadas para obter vantagem competitiva é insuficiente. Assim pouco a pouco, o foco em eficácia operacional vai substituindo o pensamento estratégico.

Contudo, eficácia operacional não é estratégia porque pode ser copiada pela concorrência.

Os gerentes foram condicionados no decorrer dos anos a pensar que a única maneira da empresa se tornar competitiva é por intermédio da melhoria de todas as frentes, ou seja, executar as tarefas semelhantes à dos rivais de modo mais eficiente.

No entanto, é nesse ponto onde se encontra o equívoco, enquanto eficácia operacional é sim realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes, o posicionamento estratégico é realizar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou então atividades semelhantes, mas de modo diferente. Lembrando que a eficácia operacional é necessária para a melhoria continua das atividades e processos, porém eficácia operacional não consiste em posicionamento estratégico. (MAXIMIANO, 2011)

O condicionamento do pensamento dos gerentes de que eficácia operacional pode substituir a estratégia, surgiu a partir do sucesso das empresas japonesas nos anos 80, que se utilizavam puramente da eficácia operacional para obter vantagem competitiva. Como a eficácia operacional aumenta a produtividade, a qualidade e reduzem os custos, ela se torna importante para alcançar uma rentabilidade superior.

Contudo, ao analisar no longo prazo, apenas a eficácia operacional não permite que as organizações fiquem a frente da concorrência e tenham uma vantagem competitiva sustentável em longo prazo, pelo simples fato de que com o decorrer do tempo, acontece à difusão das melhores práticas e os concorrentes começam a executar as mesmas atividades operacionais do mesmo modo. O ganho de competitividade através da eficácia operacional aumenta a curva de produtividade das empresas, porém não se trata de ações estratégicas, o alargamento da curva de produtividade é apenas um fator interno, e para competir em alto nível, eficiência operacional é uma premissa, que não confere diferenciação (PORTER, 2008).

O posicionamento estratégico pode ser apresentado de três modos, onde o objetivo é a criação de uma posição valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividades (PORTER, 2008).

1. O primeiro é o posicionamento baseado em variedade, onde as empresas atendem uma gama mais ampla de clientes, porém atendem apenas uma ou um subconjunto de suas necessidades.
2. O segundo posicionamento é o baseado em necessidades, que consistem em servir a maioria ou todas as necessidades de um grupo específico de clientes, como por exemplo, empresas especialistas no público de alta renda. No entanto as atividades destinadas a atender as necessidades devem ser diferentes dos concorrentes. Se esse não for o caso, cada concorrente poderia atender a essas mesmas necessidades e não haveria nada de singular nesse posicionamento.
3. Por último, tem-se o posicionamento baseado em acesso, que busca segmentar e atender os clientes que possuem um acesso de modo diferente, embora suas necessidades sejam similares as de outros clientes aqui a empresa atende a amplas necessidades de muitos clientes, porém em um mercado menor.

Cada um desses posicionamentos exigirá *trade-offs*, que irão garantir sua sustentabilidade. Além disso, os *trade-offs* servem como proteção contra os concorrentes que realizam reposicionamentos estratégicos ou contra aquele que se utiliza de táticas indecisas ao tentar atuar com diversos posicionamentos. Devido àquele pensamento iniciado nos anos 80, os gerentes foram cada vez mais se aperfeiçoando em eficácia operacional e internalizaram a ideia de que excluir *trade-offs* é algo positivo. No entanto, sem *trade-off* não haveria necessidade alguma da estratégia, pois qualquer boa ideia seria facilmente copiada. As atividades devem ser estruturadas de modo que exista um alinhamento com o posicionamento estratégico da empresa, portanto, deve existir um encaixe das atividades, seja pelo alinhamento simples ou de modo que o encadeamento das atividades reforce e aperfeiçoe as outras. Desse modo a vantagem competitiva resulta de todo um sistema de atividades que auxiliam e também sustentam essa vantagem por um longo prazo (PORTER, 1980).

Existem objetivos competitivos que são incompatíveis. Portanto melhorias em uma área podem ser alcançadas apenas a custa de outras. Por exemplo, uma marca de sabonetes se posiciona mais como medicamento do que como

agente de limpezas, entrega mais valor aos consumidores em forma de qualidade que incorre em maiores custos produtivos.

A empresa precisa dizer não a linha de sabonetes convencionais, desistindo de um grande volume e sacrificando os índices de eficiência operacional. Por outro lado, temos o exemplo de marcas que para estender sua linha de produtos adquiriram outras marcas sem fazer *trade-offs*.

A empresa obtém aumento de receita, porém perde margem de lucro. A estratégia envolve a criação de *fit* entre as atividades da empresa. O *fit* trata da maneira como as atividades da empresa interagem e reforçam umas as outras. O *fit* tem a capacidade de impulsionar a vantagem competitiva e também a sustentabilidade dessa vantagem. Quando as atividades se reforçam mutuamente a concorrência tem muita dificuldade de copia-las (PORTER, 2008).

Recomenda-se uma orientação para companhia de como fortificar a posição estratégica ao invés de tentar ações de expansão do *market share* ou aumento de receitas que podem acabar resultando em perda de rentabilidade. A estratégia é trabalhar na singularidade da empresa e fortalecer o encaixe entre as atividades. O trabalho de decidir o mercado alvo de clientes os quais a organização vai servir requer disciplina para definir limites. Aqui existe uma ligação clara entre estratégia e liderança (WHITTINGTON, 2006).

2.3.2 Cinco forças de Porter

Uma preocupação conhecida para sustentar a rentabilidade em longo prazo é responder estrategicamente a concorrentes diretos. É natural que as empresas monitorem seus rivais estabelecidos. Porém ao monitorar a arena competitiva, deve-se olhar para além de seus concorrentes diretos. Porter explica essa situação em seu revolucionário artigo de 1979 “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*” e explana sobre a existência de quatro forças adicionais que podem prejudicar a perspectiva de lucros.

Além dos concorrentes diretos, Porter (2008) identifica as seguintes forças de mercado:

1. Clientes: Clientes poderosos podem forçar um conflito direto entre as empresas concorrentes, de forma a gerar uma competição por preços. Abaixar os preços prejudica a perspectiva de lucro de todo setor.
2. Fornecedores: Fornecedores poderosos podem restringir os lucros cobrando preços maiores pela matéria prima. Se a empresa tem pouco poder de negociação e grande dependência de um único fornecedor, se esse fornecedor fornece uma matéria prima única, a força na disputa pelas margens de lucro está com o fornecedor. Fornecedores são players importantíssimos em setores de fornecimento altamente concentrados.
3. Novos entrantes: Empresas equipadas com novas funcionalidades e capacidade de competir tendem a aceitar menores margens de lucro para ganhar uma fatia do mercado. Pode ser necessário investimento das empresas estabelecidas para garantir uma posição no mercado.
4. Produtos substitutos: Produtos novos no mercado que atendem as mesmas necessidades dos produtos atuais podem tirar clientes das empresas estabelecidas, prejudicando assim a participação no mercado o que afeta diretamente a receita e os lucros.

Ao analisar as cinco forças competitivas, a empresa pode obter uma visão mais abrangente do que influencia a rentabilidade do setor, possibilitando assim a rápida identificação de novas tendências e então a exploração dessas tendências pela empresa. Outro benefício é a visão de novas ferramentas para manipular as variáveis que estão restringindo a lucratividade, e pôr fim a empresa pode reformular e moldar a direção das forças para tirar proveito delas (GUERRAS, 2014).

Segundo Porter (2008), a organização pode lidar com as forças do mercado da seguinte maneira.

- Fornecedores: Para reduzir o poder dos fornecedores a empresa pode padronizar as especificações de suas peças, facilitando assim para que mais fabricantes do setor de matéria prima se adequem as características

de seu produto, o que amplia a gama de fornecedores aptos e reduz a dependência de poucos fornecedores. Por consequência aumenta a concorrência entre fornecedores, forçando-os a abaixar os preços de seus produtos, isso beneficia as margens do comprador.

- Clientes: Para reduzir o poder dos clientes, crie serviços diferenciados que sejam únicos, assim o cliente não poderá alternar para concorrência e não terá poder de barganha.
- Concorrentes: Evitando-se o conflito direto por meio da diferenciação de seus produtos/serviços, o valor percebido pelo cliente para produtos diferenciados é maior. Alternativa é buscar o *fit* entre as atividades.
- Novos entrantes: Algo que assusta novos entrantes são os custos fixos para se operar em determinado setor, dado a falta de *know how* e a imprevisibilidade de aderência dos clientes, custos fixos altos podem tornar os riscos de fracasso para entrada de novos empreendimentos muito altos.
 - Ameaça de produtos substitutos: A entrada de produtos substitutos é favorecida quando os clientes não estão altamente satisfeitos com os produtos atuais, portanto criar uma boa relação com os clientes garante que esses não migrem para produtos substitutos, outra boa estratégia pode ser o aprimoramento da rede de distribuição facilitando a acessibilidade aos produtos, de modo que seus produtos estejam disponíveis em quase todos os lugares.

2.4 ESTRATÉGIA COMO SÍNTESE

A visão de estratégia como síntese é bem abrangente porque se refere a todos os campos de conhecimento necessários ao planejamento estratégico e trata da soma dos conhecimentos adquiridos de experiências empíricas dos envolvidos na criação dessa estratégia, ou seja, já foram situações testadas, por isso a chance de desenvolver um pensamento assertivo é maior, uma vez que já se conhece as causas e efeitos de determinada prática (CHIAVENATO, 2003).

2.4.1 Aprendizagem Organizacional

A estratégia deve ser fruto da síntese dos conhecimentos das pessoas-chaves para organização. Existe uma diferença entre os conceitos de “pensamento estratégico” e “planejamento estratégico”. O pensamento estratégico se trata de capturar o que os gerentes aprenderam de todas as fontes e sintetizar essa aprendizagem dentro da visão sobre qual direção que o negócio deve seguir (FURRER, 2008).

É gerada uma perspectiva integrada da empresa pelos colaboradores. Essa perspectiva integrada que atualmente é definida como cultura organizacional, não pode ser desenvolvida dentro de um processo formal, com um cronograma de ações recomendadas. Ela surge através de processos desordenados de aprendizado informal com pessoas de vários níveis da organização que estão profundamente envolvidas com o tema. Critica-se o formalismo do planejamento prévio porque este foi e sempre será dependente da preservação e rearranjo das categorias estabelecidas. Defende-se que o pensamento estratégico deve sintetizar experiências em uma nova estratégia, municiado da aprendizagem informal (MINTZBERG, 1994).

2.4.2 A queda da visão clássica de estratégia.

Mintzberg (1994) aborda três suposições que levaram a queda do planejamento estratégico e as classifica como “As falácias do planejamento”.

1. A primeira falácia é a suposição de que a previsão é possível e repousa na crença de que os padrões repetitivos como as estações do ano serão realidade no mundo dos negócios, essa crença é uma falácia à medida que uma previsão de descontinuidades, como a inovação tecnológica ou um aumento de preços decorrente de variáveis macroeconômicas, é virtualmente impossível.
2. A segunda falácia é a do desapego e trata do distanciamento dos planejadores do seu objeto de estudo. Aqui o autor defende que estratégia é um processo imensamente complexo, que envolve

elementos mais sofisticados, e sutis e, às vezes, subconscientes do pensamento humano. Em outras palavras, as estratégias podem se desenvolver inadvertidamente, sem a intenção consciente da alta direção, muitas vezes por meio de um processo de aprendizado.

3. E por último vem à falácia de que o processo de criação de estratégia pode ser formalizado, todo esse tempo, o planejamento estratégico foi equivocado. Deveria ter sido chamado de programação estratégica, distinta de outras coisas úteis que os planejadores podem fazer, e promovida como um processo para formalizar, quando necessário”.

2.4.3 As funções do planejador.

O planejamento apesar de não gerar as estratégias pode programá-las de forma a torná-las operacionais. Pode também fazer a conversão, no qual considera os efeitos nas mudanças de estratégia na operação da organização. Os analistas também podem fazer a comunicação das estratégias para obter apoio dos stakeholders, identificar e controlar novos padrões, fornecer sua visão de mundo aos gerentes, de modo a gerar interpretações conceituais alternativas como de defendido por Arie de Geus, ex diretor de planejamento da Roy Dutch Shell em seu artigo para HBR “*Planning as Learning*” (abril de 1988, “O propósito real do planejamento efetivo não é fazer planos, mas mudar os ... modelos mentais que ... os tomadores de decisão carregam em suas cabeças.” Ao realizar essas práticas os planejadores servem também como catalisadores, que estimulam os gerentes a pensar sobre o futuro de maneira criativa, questionando a sabedoria convencional e desafiando suposições” (MINTZBERG,1994).

2.5 ESTRATÉGIA COMO COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

As empresas diversificadas foram incentivadas a possuir unidades de negócio fixas em mercados definidos. No entanto, esse modelo de corporação

se mostrou ineficaz diante da velocidade com que as fronteiras dos mercados mudam.

Nesse contexto, são poucas as empresas que criaram novos mercados. Para que as corporações não fossem influenciadas negativamente pela mudança das fronteiras, deveriam se estruturar em torno de competências essenciais e não em unidades de negócio independentes.

Um modelo que não utiliza a competência essencial como um sistema de raízes, que nutre e sustenta a corporação, limita a habilidade das unidades de negócio. A capacidade da alta gerência de integrar os negócios, coordenar os conhecimentos e alocar os recursos em prol da geração e manutenção das competências, permite a corporação encontrar novas oportunidades.

As competências essenciais permitem o acesso potencial a uma ampla variedade de mercados (PRAHALAD, 1990).

Uma analogia bastante didática é a comparação das empresas diversificadas com uma grande árvore. As competências essenciais contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelo cliente no produto final. A integração das unidades de negócio permite o compartilhamento de informações e a harmonização das tecnologias particulares e habilidades de produção.

O auxílio mútuo entre as unidades torna a competência essencial ainda mais difícil de ser imitada pelos concorrentes. Algumas empresas prejudicam a concepção de competências essenciais ao cortar investimentos internos, optando pela terceirização.

Fornecedores externos podem trazer um atalho para um produto mais competitivo, contudo, não contribuem para criação de competências essenciais. Também não é possível possuir uma estratégia de terceirização inteligente se a empresa não tiver feito uma escolha em relação a onde ela formará a liderança em competência (PRAHALAD, 1990).

Para evitar que as competências fragmentem deve-se garantir que o sistema de informações da corporação ultrapasse as unidades de negócio. A implementação de uma arquitetura estratégica evita que a empresa possua uma política de portfólio de negócios. A arquitetura auxilia a identificar quais competências essenciais devem ser formadas. As competências essenciais são recursos corporativos e podem ser realocadas pelos gerentes de acordo com a

necessidade. Cabe aos gerentes das unidades explicar porque precisam ou ainda porque possuem trabalhando em suas unidades portadores de competências.

Quando existir uma nova atividade ou projeto, o gerente pode buscar, em outras unidades de negócio, pessoas capazes de contribuir com a competência relacionada ao projeto. Os funcionários devem entender que não pertencem a um negócio particular. Sua lealdade deve ser principalmente para com a integridade da área de competência essencial que eles representam (HITT, 2001).

2.6 ESTRATÉGIA COMO ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Entende-se que estar aberto a iniciativas no começo da empresa pode ser produtivo, mas com o amadurecimento da mesma isso se torna perigoso e pode começar a produzir rendimentos decrescentes (EISENHARDT, 1997).

Para lidar com as novas ideias são sugeridas algumas práticas como, por exemplo:

Criação do MSJOV, um documento de apenas uma página expressando a Missão da empresa, as pessoas que Servimos (aqui aprofunda-se para além de identificar o mercado consumidor, identificar exatamente o funcionário do cliente no qual o trabalho deve facilitar), as Jogadas (ações) e as Omissões, e como será verificado o progresso (aqui se tratando de indicadores de desempenho) (HAILLING, 2018).

Estratégia é saber quando dizer não. Significa que decisões tomadas devem ser firmes, que os recursos devem ser preservados para os objetivos principais da empresa, aqui encontramos uma forma de aperfeiçoar a execução da estratégia, e evitar a perda de tempo revisando iniciativas que já foram negadas (MCKEOWN, 2013).

Dizer sim com convicção. Aqui se encontra um link entre o ciclo de vida do produto e o cliente. Em uma empresa de desenvolvimento de software quando o produto for lançado, é necessário estar aberto a sugestões do mercado para se adequar as necessidades dos clientes, nessa etapa são necessárias ações de gerenciamento dos riscos das ações, e monitoramento do desempenho

do produto para conseguir dar respostas rápidas. Nessa fase de expansão é necessário agregar o maior número de dados e experiências possíveis, para que depois do amadurecimento do produto, essas informações proporcionem decisões futuras mais assertivas e seguras (SCHNEIDER, 2013).

2.7 ESTRATÉGIA COMO FOCO NO CLIENTE

A importância da estratégia como foco no cliente é muito bem explicitada na citação do fundador do Wall Mart, Sam Walton (1992), “Só existe um chefe. O cliente. E ele pode demitir todo mundo na empresa, do presidente em diante, simplesmente gastando seu dinheiro em outro lugar”.

Uma interpretação correta da estratégia deve dar atenção meticulosa às necessidades dos clientes, para isso, as organizações devem repensar fundamentalmente o que os produtos são e o que eles fazem, bem como a melhor forma de organizar o sistema de negócios que os projeta, constrói e comercializa. Defende-se o não enfrentamento entre as empresas. Respostas diretas ao que os concorrentes fazem podem ser apropriadas, mas são muito reativas. A estratégia consiste então em criar valor para os clientes. A concorrência direta é apenas a ponta do todo. O que os gerentes geralmente pensam como estratégia é apenas um fragmento do todo. A maior parte está abaixo da superfície e é intencionalmente invisível, mas é lá onde o valor é criado e onde a competição é evitada (CARVALHO, 2007).

A estratégia mais inteligente é evitar o enfrentamento, de forma a atingir seus objetivos sem ter que lutar (SUN TZU, 2008).

O processo criativo da geração de valor, entretanto está longe de respostas óbvias. O problema de se pensar no cliente é que as necessidades não são homogêneas. Ao se observar o case de uma empresa de remédios tem-se uma noção melhor dessa ideia. Pense por um momento em dores de cabeça. Minha dor de cabeça é a mesma que a sua? Meu frio? Minha dor no ombro? Meu desconforto no estômago? Não! Supor que a solução é simplesmente o reverso do diagnóstico. É o tipo de lógica que nega a necessidade de um entendimento detalhado das necessidades intrínsecas dos clientes (OHMAE 1988).

A estratégia significa trabalhar duro para atender as necessidades inerentes de um cliente, repensar o que é uma categoria de produto, e desenvolver produtos que atendam essas necessidades, não apenas atualizar os produtos existentes. Para isso não é necessário fazer pesquisa de opinião com amostras muito grande de clientes, mas fazer as perguntas certas a pessoas certas e então definir os tipos certos de objetivos estratégicos (GARBER, 2001).

Focar em vencer a concorrência impede que as empresas recuem e perguntem quais são as necessidades inerentes do cliente sobre um produto. Trata-se de voltar a estratégia, de resistir às respostas fáceis na busca de entregar valor, significa fazer perguntas simples sobre os produtos. O processo de descobrir oportunidades de criação de valor é contagiante e se espalha, desencadeando uma cadeia de novas oportunidades de mercado para a empresa (SYMNETICS, 2018).

2.8 A ESTRATÉGIA E O PROCESSO COMUNICATIVO

É necessário um estudo específico do processo de comunicação interna de uma organização na contemporaneidade no qual as estruturas socioculturais estão mudando rapidamente e as relações são líquidas (SANTANA, 2013).

Informar e repetir os objetivos da organização para os colaboradores é fundamental para moldar os comportamentos de acordo com a cultura desejada. Os meios de informação empresarial podem ser formais e informais.

A comunicação formal é organizada e repassada por meio de relatórios para atualizar todos colaboradores a situação atual do objetivo e quais ações necessárias naquele momento. A comunicação informal também assume um papel fundamental principalmente pela sua flexibilidade e atualidade. A informação informal deve ser sintética e clara de modo a proporcionar maior assertividade e rapidez para tomadas de decisão.

A metáfora da “liquidez” dos tempos modernos criada pelo sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2000) qualifica com perfeição o momento atual no qual a solidez das informações vivida em outras épocas, hoje é uma ilusão. Portanto as organizações devem estar aptas a lidar com essa realidade usando

mecanismos de comunicação mais flexíveis (GONZALES e CHAKRABORTY, 2012).

A área de comunicação interna dentro das organizações deixou de ser um mero instrumento de informações aos colaboradores, para ser cada vez mais vista como forte aliada da gestão para questões estratégicas. A informação serve como um lubrificante para as engrenagens das organizações principalmente no setor administrativo e proporciona mais fluidez aos processos internos. Os tipos de comunicação estão ilustrados na figura 1 a seguir (MAXIMIANO, 2012).

Figura 1- Comunicação organizacional integrada



Fonte: Margarida Kunsh, 2003.

A comunicação interna trata-se de um setor planejado com objetivos definidos para viabilizar toda a comunicação institucional e mercadológica (para o caso de marketing interno). Portanto a comunicação interna corre em paralelo com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização a fim de auxiliar seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003).

2. 8.1 A estratégia como tomada de decisão.

O conceito de planejamento estratégico como tomada de decisão parte da premissa que os recursos da organização são limitados e por isso a tomada de decisão sobre onde alocar esses recursos é estratégica. Ao se observar pesquisas sobre o desenvolvimento de planejamento estratégico em empresas que estão inseridas em mercados dinâmicos, mais precisamente, empresas do ramo de tecnologia no Vale do Silício conclui-se que nas empresas mais eficazes o planejamento estratégico é sustentado pelas seguintes práticas: construção de uma intuição coletiva, estímulo de conflitos rápidos, ritmo pré-definido de decisões e exclusão da politicagem (GUERRAS, 2014).

A abordagem completa do planejamento estratégico combina as questões de “onde queremos chegar” e “como faremos”, para criar uma relação entre vantagens competitivas temporárias e vantagens competitivas duradouras. Jhon Browne, ex-CEO da British Petroleum comenta que “Nenhuma vantagem e nenhum sucesso é permanente. Os vencedores são aqueles que continuam se movendo”. Michel Dell, ex-CEO da Dell comenta que “A única coisa constante nos negócios é que tudo continua mudando. Nós temos que estar à frente nesse jogo”. Para cumprir o desafio de criar uma série de vantagens competitivas dinâmicas propõe-se a criação de um sistema de tomada de decisão (EISENHARDT, 1999).

O sistema de tomada de decisão é composto pelas três seguintes práticas:

1 – Frequência definida: Os prazos para uma tomada de decisão devem ser atendidos de forma a criar um fluxo contínuo do processo.

2 – Criação de uma intuição coletiva, a fim de aprimorar a capacidade da equipe de alta gerência de enxergar ameaças e oportunidades com mais rapidez e precisão.

3 – Acabar com a politicagem, que cria conflitos improdutivos e desperdiça tempo.

4 – Estimular conflitos produtivos e rápidos que melhoram a qualidade do pensamento estratégico sem sacrifício de um tempo significativo.

Defende-se ainda que as decisões devem ter o suporte de informações de alta qualidade, acerca do ambiente interno e externo. Aqui temos mais um objetivo do trabalho, que é o de estabelecer quais serão essas informações que influenciarão o processo decisório. Para seleção dessas informações será necessária uma pesquisa profunda do ambiente interno e externo da organização, e posteriormente a seleção dos critérios os quais essas informações devem servir, esses critérios estarão identificados no *Balanced Scorecard* (KAPLAN E NORTON, 1992).

2.9 ANÁLISE SWOT

Para construção de uma estratégia resiliente deve-se analisar além de fatores internos a empresa, também fatores externos como o meio em que a empresa está inserida, uma ferramenta eficaz para isto é a análise SWOT. Esta análise consiste na verificação da posição estratégica da empresa de forma simples verificando suas forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), as iniciais dão nome a ferramenta. A SWOT tem como função relacionar os quatro fatores citados, seus pontos fortes e fracos e indicar qual a situação atual da empresa. (BAPTISTA et al, 2011).

As vantagens em relação ao mercado são os fatores que entram em “forças”, já as deficiências da empresa entram no fator “fraquezas” e podem também ser avaliadas pelos consumidores diretos que podem identifica-las até mesmo antes que os executivos da empresa. Os fatores externos que podem afetar a organização entram na matriz como oportunidades e ameaças e são identificadas para não dificultar o desenvolvimento da mesma (FERREL et al. apud VARGAS et al., 2010).

Portanto, previamente a formulação do planejamento é necessário desenvolver um diagnóstico dos ambientes interno e externos da organização de modo que as estratégias adotadas correspondam as reais necessidades da

empresa. Para possibilitar o crescimento considerável da empresa é necessário a construção de vantagens competitivas. A estruturação de uma matriz que auxilie na visualização dos pontos mais importantes é uma ferramenta de grande relevância. Para realização dessa análise devemos unir as peças-chaves, ou seja, os próprios elementos da matriz que vão originar o diagnóstico no qual teremos uma fonte de informação confiável, e dela se originará as estratégias de médio e longo prazo da empresa.

A matriz, apresentada pela Figura 2, é um exemplo de estrutura utilizada para a análise SWOT.

Figura 2 – Matriz Swot.

		NA CONQUISTA DO OBJETIVO	
		AJUDA	ATRAPALHA
ORIGEM DO FATOR	INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	S	W
	EXTERNA (AMBIENTE)	O	T

Fonte: MCKEOWN, 2019

2.10 O BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* surgiu em 1992 com os autores Kaplan e Norton a fim de medir o desempenho da empresa além dos indicadores financeiros que atestavam à situação da empresa apenas no período de análise, deixando de lado informações importantes sobre quais foram os acertos e as falhas da estratégia, essenciais para o desenvolvimento da empresa. Com a premissa de

que, o que não é medido não pode ser gerenciado, o BSC vem para atender um novo contexto de sociedade do conhecimento na qual, recursos intangíveis como valor e percepção da marca no mercado, nível técnico dos colaboradores, habilidade e capacidade crítica e criativa, são primordiais para a construção de uma vantagem competitiva sustentável na organização (KAPLAN E NORTON, 1996).

O modelo BSC abrange a perspectiva financeira, perspectiva do cliente, procedimentos internos, aprendizagem e inovação, combinando-as para execução da estratégia na totalidade da empresa para um objetivo comum. (Symnetics, 2018). A metodologia foi ganhando grande alcance e penetração dentro das organizações dada a sua eficácia comprovada e passou por aprimoramentos baseados nas experiências e nos resultados obtidos em diversas organizações. O que começou como um sistema de monitoramento de indicadores se transformou em um modelo de gestão estratégica e já resultou em cinco livros, uma empresa de prestação de serviços e um prêmio anual de reconhecimento as empresas que conseguem transformar sua realidade e orienta-la à estratégia. No Brasil a Symnetics foi por muitos anos parceira exclusiva dos professores Kaplan e Norton, e implantou a metodologia com sucesso em diversas organizações renomadas como Arezzo, Votorantim, Confederação Nacional da Indústria, Conselho Nacional de Justiça, Volkswagen, Sebrae e até prestou consultoria para órgãos públicos como a prefeitura de Porto Alegre desenvolvendo o plano de governança e implementação de benefícios a sociedade (SYMNETICS, 2018).

2.10.1 O papel da estratégia para o desenvolvimento da tecnologia.

Estratégia trata-se da diferenciação das empresas pela escolha de um conjunto de atividades bem executadas, integradas e constantemente adaptadas entre si de forma que essa integração gere *trade-off* e dificulte a cópia pelas organizações concorrentes, ou seja, gera uma proposta de valor única favorece a competitividade e garante uma vantagem sustentável para empresa. Essa habilidade de definir a proposta de valor contribui para a identificação das atividades principais, aquelas que têm que ser realizadas com um desempenho

acima da média, e então os processos internos se concretizam a fim de entregar ao cliente aquilo que foi projetado (PORTER, 2008).

2.10.2 Perspectivas do BSC.

A abordagem de perspectivas do BSC vai ao encontro do que Mintzberg define como um dos conceitos de estratégia. A perspectiva dentro de uma organização é algo extremamente importante para realização da estratégia, pois atua no campo psicológico dos indivíduos e na combinação das percepções individuais de mundo que geram a perspectiva interna da organização. Kaplan e Norton, porém abordam mais três perspectivas além da interna. A perspectiva financeira que significa como os acionistas ou sócios enxergam a organização. A perspectiva do cliente, que trata da forma como os clientes percebem a empresa. E a perspectiva de inovação e aprendizagem, que olha para o ambiente externo para responder a questão de como melhorar e como criar valor (KAPLAN E NORTON, 2001).

As perspectivas, financeira e do cliente, são um reflexo dos objetivos traçados pela empresa, pois nelas repousam a geração de valor. Por sua vez as perspectivas, interna e de aprendizado, a estratégia se concretiza de fato, pois nelas são realizadas as atividades necessárias específicas para os objetivos. Na prática, cada uma das perspectivas tem seus objetivos, metas e indicadores próprios (MCKEOWN, 2013).

2.10.3 Benefícios do BSC.

O principal objetivo do BSC é alinhar a visão dos integrantes da organização em torno dos objetivos estratégicos. A partir da implantação da metodologia, o clima organizacional é nutrido de conhecimento, colaboração e comunicação, gerando análises, questionamentos e tomada de decisão mais assertivas, isso se torna possível por que os objetivos associados a estratégias impactam diretamente no cotidiano de cada colaborador e os esforços e recursos se tornam concentrados, focados e mensuráveis (KAPLAN E NORTON, 2008).

É importante destacar também que o BSC é uma metodologia eficaz também devido a sua resiliência e robustez diante de mudanças de contexto no ambiente externo, uma vez que está municiado de um arsenal cruzado de métricas que embasam sua atuação rumo ao futuro desejado (SYMNETICS, 2018).

2.10.4 Planejamento Estratégico.

O planejamento estratégico tem a função de definir a posição da organização. A posição por sua vez serve como orientação da estratégia a ser seguida. Análises externas e autoavaliação de planos das estratégias passadas com posterior cruzamento das informações (Matriz SWOT), que vão servir para analisar o macro cenário, são etapas fundamentais para relevância da estratégia. (PORTER, 2008)

Segundo os autores Kaplan e Norton (1992) o posicionamento da empresa é definido pelos seguintes conceitos:

- Missão: Razão de existência da empresa.
- Valores: Comportamentos estimulados pela empresa.
- Visão: Posição desejada.
- Estratégia: Orientação do que fazer.

2.10.5 Mapa Estratégico.

Por meio dessa ferramenta a estratégia é organizada de forma lógica e de fácil compreensão, os objetivos são correlacionados a fim de desencadear um benefício mútuo quando executados, a partir dessa visão abrangente é possível validar o mapa estratégico em sua totalidade, que será referência para apresentar ao mercado os meios que a empresa gera valor. (KAPLAN E NORTON, 1992).

Na obra “Organização Orientada para Estratégia” (2000), os autores Kaplan e Norton definem cada uma das perspectivas como:

- Financeira: A estratégia de crescimento, rentabilidade e risco sob a perspectiva do acionista.
- Cliente: A estratégia de criação de valor e diferenciação sob a perspectiva do cliente;
- Processos de negócios internos. As prioridades estratégicas de vários processos de negócios, que criam satisfação para os clientes e acionistas.
- Aprendizado e crescimento. As prioridades para o desenvolvimento de um clima propício à mudança organizacional à inovação e ao crescimento.

A partir dessas diretrizes, define-se qual a relação entre os objetivos que devem ser de favorecimento entre si. Então definimos as metas, os indicadores e os prazos. Ocorre então o reconhecimento das necessidades de investimento e alocação de recursos, além das autorizações necessárias. O diálogo com os responsáveis acontece já no planejamento estratégico e também durante a execução do desenvolvimento do mapa, é imprescindível para aproximar o objeto da estratégia de seu produto com o intuito de manter a realidade frente as determinações da organização, evitando um planejamento de ações irreais que posteriormente irão demandar um retrabalho motivado pelo insucesso das ações mal planejadas (KAPLAN E NORTON, 2000).

2.10.6 Monitoramento do *Balanced Scorecard*.

Com a conclusão do mapa estratégico, as execuções das atividades passam a etapa de monitoramento de acordo com os seguintes indicadores:

- Verde: O objetivo está em conformidade com o planejado.
- Amarelo: O objetivo merece atenção.
- Vermelho: O objetivo não está em conformidade com o planejado.

A partir desses indicadores os gestores passam a decidir sobre correção/manutenção da rota programada. É importante ressaltar que a

estratégia, apesar de ser traçada da forma mais assertiva possível diante do contexto de seu planejamento, sofre pressão de fatores externos e internos que podem mostrar que o caminho escolhido não foi o ideal, necessitando de flexibilidade. Aqui uma postura muito importante é estar receptivo ao aprendizado, ter resiliência para continuar e habilidade de análise de dados que embasem de forma quantitativa suas ações (CHIAVENATO, 2003).

2.10.7 Princípios do BSC.

Kaplan e Norton (2001) definirão quatro norteadores que caracterizam uma empresa focada em resultados e apta ao BSC.

1. Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva. O papel articulador da metodologia gera mudanças na rotina de todos dentro da organização, por isso, para que o BSC atinja todo seu potencial é necessário um grande comprometimento da alta gestão na elaboração e aprovação do planejamento e no aval para alocação de recursos necessários a execução das atividades estratégicas. A comunicação é um fator crítico nessa etapa para reforçar o novo conceito de gestão de modo a abranger todos os setores, aqui a visão e a estratégia da empresa são definidas e compartilhadas.
2. Traduzir a estratégia em termos operacionais. O ator principal dessa etapa se trata do mapa estratégico, ele entra em ação para comunicar e engajar os funcionários da empresa, compartilhando os objetivos, métricas, indicadores e iniciativas de cada uma das perspectivas de modo a torná-los mais claros e assertivos a fim de facilitar a compreensão e a cooperação entre os membros.
3. Alinhar a organização à estratégia. O mapa estratégico deve estar alinhado aos objetivos, de forma que se inter-relacionem para gerar benefícios mútuos que irão contribuir para elevar o patamar de desempenho da empresa. Os setores precisam trabalhar de forma

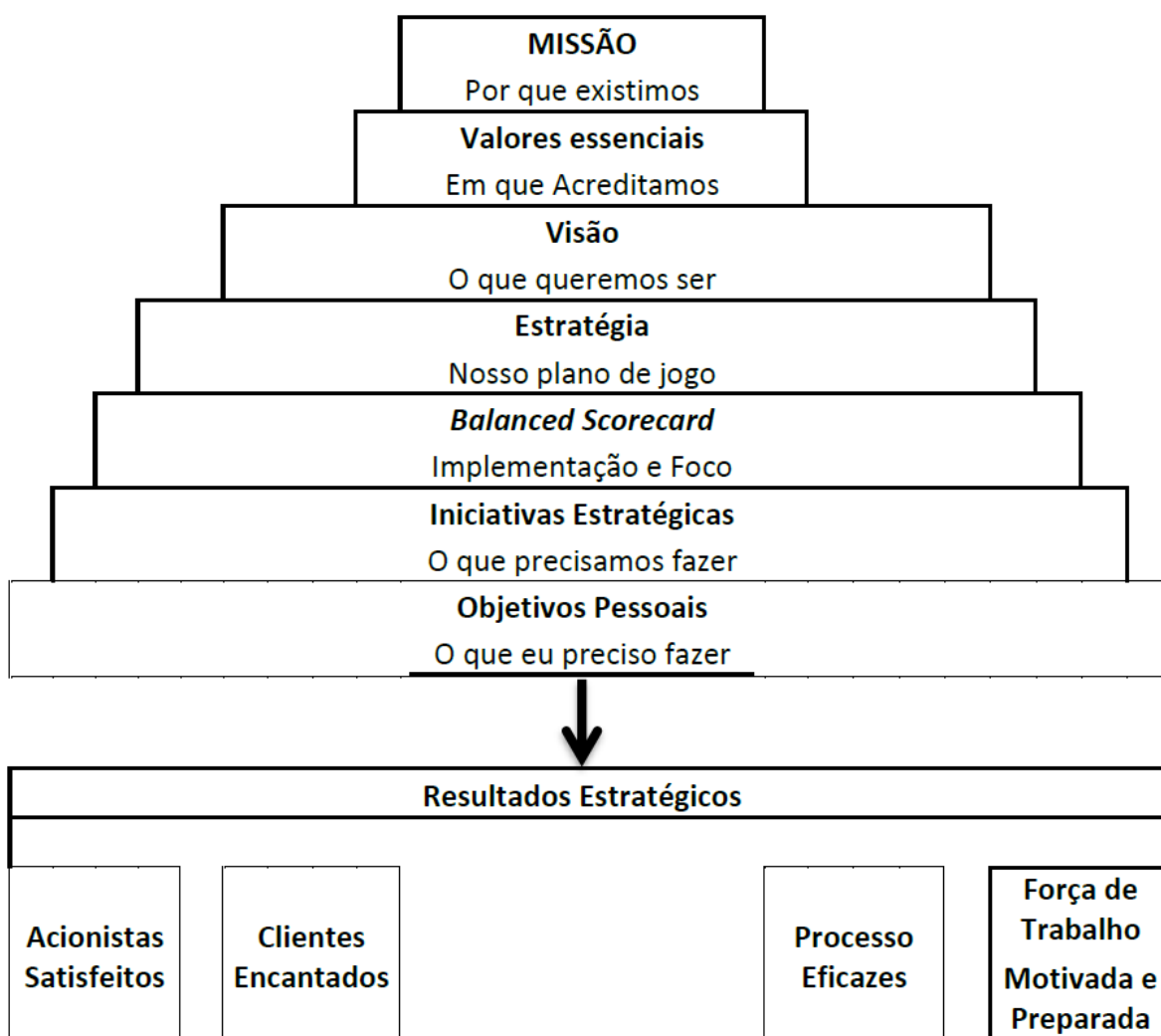
sincronizada e entender a relação entre suas atividades e os objetivos dos outros setores ou de outras perspectivas

4. Transformar a estratégia em uma tarefa de todos.

É necessário que aja uma colaboração de todas as funções desde a base, pois os objetivos de cada setor e função se relacionam em uma causa e efeito dentro da estratégia. Recomenda-se treinamentos para capacitação dos funcionários necessários ao cumprimento das metas estabelecidas e também atrelar os resultados obtidos a benefícios que irão proporcionar confiança e adesão a metodologia do BSC. Converter a estratégia em processo contínuo. O princípio é caracterizado por diversas ações, como por exemplo a validação e o reajuste da estratégia pelo acompanhamento dos indicadores, onde fica claro e consolidado a posição da estratégia como pauta constante dentro da organização. Compartilhamento das informações de resultados e desempenhos obtidos, a fim de fomentar o engajamento e o sentimento de pertencer dos envolvidos de todos os níveis. Essas iniciativas propiciam o desenvolvimento de um ambiente capacitado para explorar a totalidade do potencial da metodologia (SYMNETICS, 2018).

Para Oliveira, Perez e Silva (p. 156, 2005), “o BSC traduz a missão e a estratégia das empresas”. Para Kaplan e Norton (2000) a tradução da missão em resultados está melhor exemplificada na figura 3, onde fica claro o conceito.

Figura 3 - Traduzindo a missão em resultados.

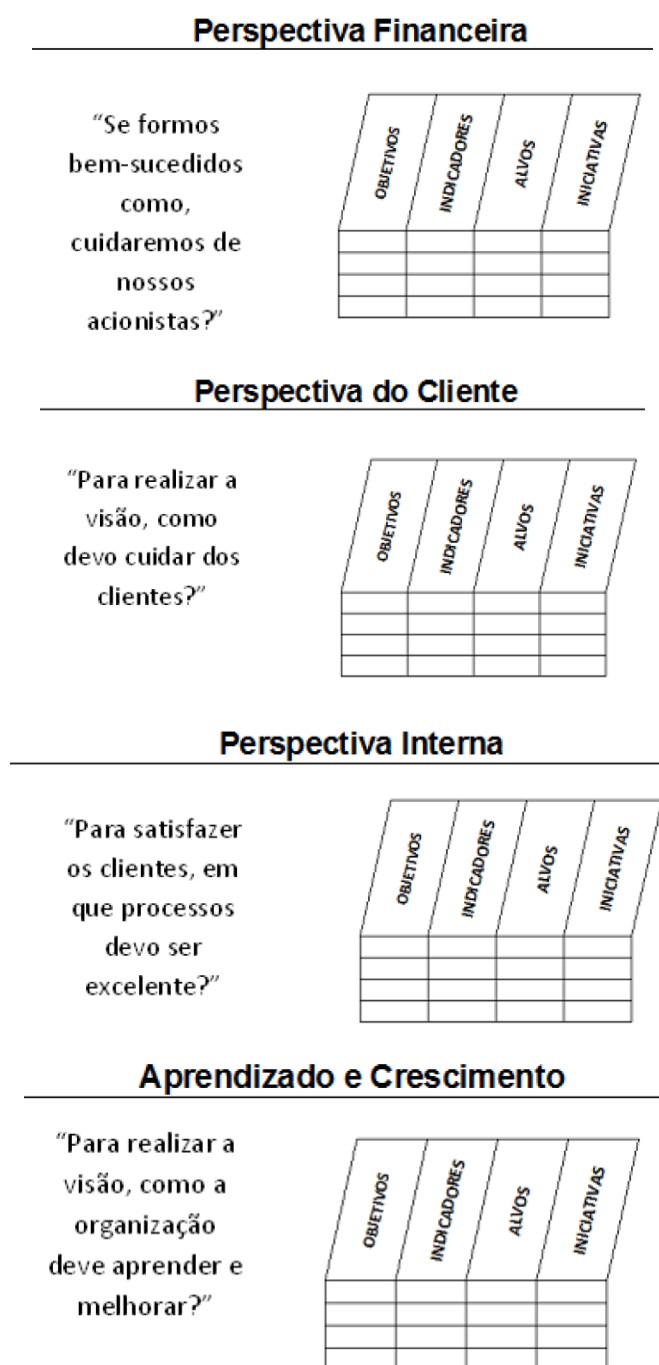


Fonte: Kaplan e Norton 2000, 8 edição p. 8

2.10.8 Perspectiva

O desenvolvimento do BSC aborda as quatro principais perspectivas do planejamento estratégico, e em sequência lista os objetivos a serem atingidos, os indicadores de desempenho desses objetivos, os alvos e iniciativas segundo ilustrado na figura 4:

Figura 4 - Perspectivas do BSC

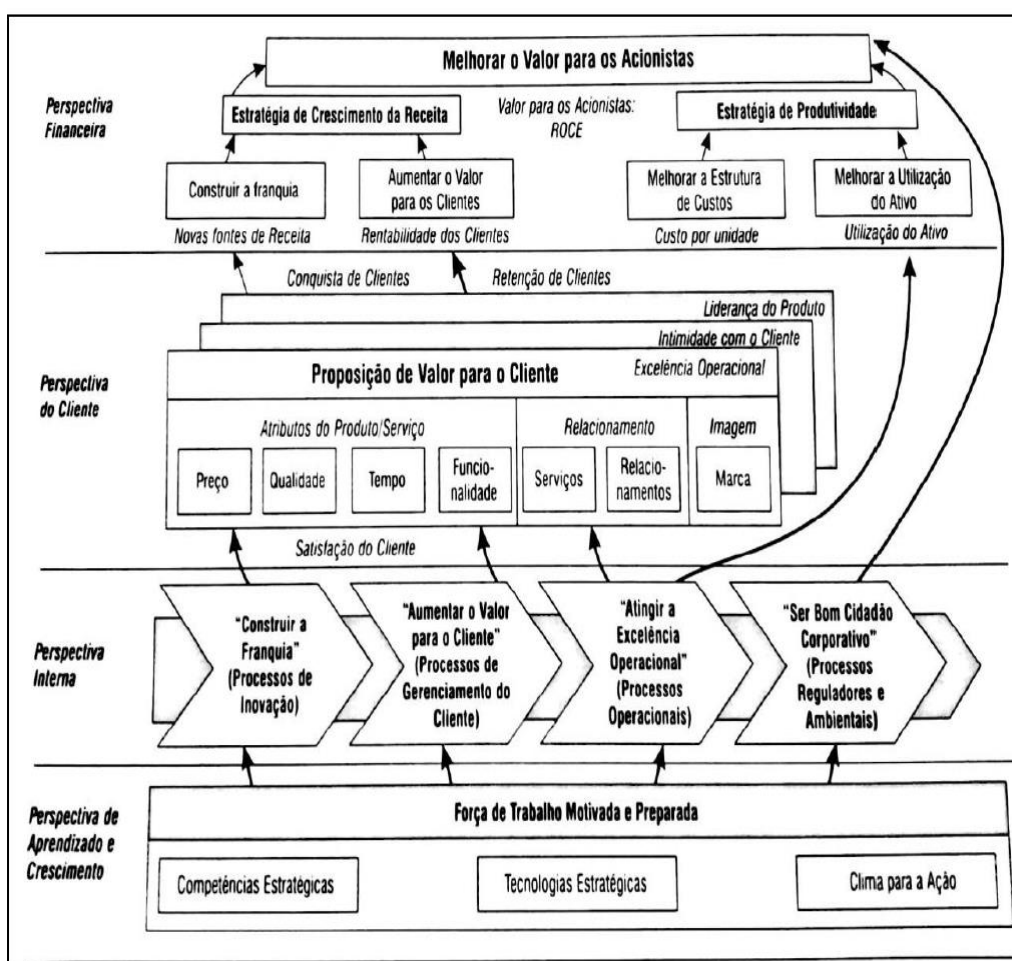


Fonte: Kaplan e Norton, 2000 8ª Edição – p.89.

E finalmente com a elaboração do mapa estratégico da empresa, a visão lógica que demonstra que os indicadores estão diretamente e indiretamente ligados e suas implicações são causa e efeito, com o objetivo de obter o resultado almejado na estratégia (Kaplan e Norton, 2000).

O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5 - Descrição da estratégia: Mapa estratégico do *Balanced Scorecard*.



Fonte: Kaplan e Norton, 2000, 8 Edição p.10

2.11 *NET Promoter Score (NPS)*.

Para gerenciar a perspectiva do cliente foi implantado o *NET Promoter Score (NPS)* que é uma métrica desenvolvida por Fred Reichheld em conjunto com a Bain & Company, Inc. Foi apresentada em 2003 com a publicação na *Harvard Business Review* do artigo “*One Number You Need to Grow*”, escrito por Fred Reichheld. O objetivo desta métrica é encontrar o grau de lealdade do cliente com a empresa utilizando apenas uma pergunta: “Você recomendaria este produto ou serviço para um familiar ou amigo? ”. Utilizado mundialmente por empresas como Apple, Zappos, American Express e Nike, o NPS é uma forma padrão, adaptável a todos os setores, para identificar a satisfação dos clientes. Com relação direta com o crescimento da empresa, o NPS, quando aplicado, resulta em lucros sustentáveis, sendo esta metodologia uma das responsáveis por triplicar o valor das ações da Charles Schwab. (XP INC, 2019)

3.METODOLOGIA.

Para cumprir com os objetivos propostos no presente trabalho, nesta seção estão apresentados os passos metodológicos. Inicialmente será apresentada a classificação da pesquisa, e posteriormente os procedimentos metodológicos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.

Esta empresa oferece carteiras de investimentos para clientes residentes no município, e em todo território nacional, podendo atender também possíveis indicações de clientes fora do Brasil. Atualmente a empresa conta com um quadro enxuto de apenas 10 funcionários divididos em: Diretoria Administrativa, Diretoria Operacional, Diretoria Comercial, Diretoria de marketing e Relações Públicas, Mesa de Operações, Desenvolvimento de Negócios e planejamento patrimonial.

O portfólio de produtos da empresa inclui:

- **Ações;** Ações são títulos ou valores monetários, emitidos por empresas, representando frações do seu capital. Ao investir em ações, o investidor se torna um acionista e um coproprietário daquela sociedade anônima, passando a participar dos seus resultados. As ações disponíveis no mercado são emitidas por companhias de capital aberto, através das Sociedades Corretoras de Valores Mobiliários, autorizadas pela CVM e pela Bolsa de Valores. Esse tipo de investimento é classificado como renda variável e os investidores recebem os dividendos, que são uma parte do lucro. Se a empresa tiver um bom desempenho, suas ações irão se valorizar no mercado. Podendo ser convertidas em dinheiro, a qualquer momento, pela negociação na bolsa, o preço das ações oscila de acordo com a expectativa dos investidores do mercado em relação à companhia.
- **Fundos de investimentos;** O Fundo de investimento é um tipo de aplicação financeira que reúne recursos de um conjunto de investidores (pessoas

físicas ou jurídicas), com o objetivo de obter ganhos financeiros a partir da aplicação desse patrimônio coletivo em títulos e valores mobiliários. Os recursos de todos os investidores de um Fundo de Investimento são utilizados para comprar bens (títulos e valores mobiliários) que passam a pertencer a todos os investidores desse fundo, na proporção de seus investimentos.

- Renda fixa; é o investimento realizado em títulos públicos e privados de renda fixa. Esse investimento pode ser direto, pela compra desses títulos, ou indireto, por meio de fundos de investimento. Quando você compra um título de renda fixa, empresta dinheiro ao emissor do papel, que pode ser um banco, uma empresa ou o governo. Em troca, recebe juros até a data de vencimento desse título, quando ocorre o resgate. Esses juros são a remuneração que você recebe por emprestar seu dinheiro. Na renda fixa você escolhe quanto vai investir, em quanto tempo vai retirar o dinheiro e qual retorno esperado. Você pode acordar a remuneração no momento da aplicação ou acompanhar as oscilações das taxas de juros e esperar o vencimento do título.
- Fundos Imobiliários; Tipo de fundo de investimento constituído sob a forma de condomínio fechado, com os recursos destinados ao investimento em empreendimentos imobiliários, tais como compra e venda de imóveis, locação, arrendamento, incorporação ou construção de projetos de habitação urbana e até serviços. Os investidores aplicam em cotas que têm sua rentabilidade remunerada com base no desempenho do empreendimento. Formas de investimento desse tipo de fundo é a construção de shopping center, prédios comerciais e residenciais, centros empresariais, agências bancárias, hotéis, faculdades e galpões de logística, entre outros negócios cuja remuneração visada pelos cotistas é o posterior aluguel ou a venda das lojas.
- Mercado Futuros; São mercados em que se negociam os contratos futuros de Commodities Agrícolas e Financeiras. As operações são realizadas com lotes padronizados de commodities ou ativos financeiros,

tais como café, boi gordo, milho, etanol, dólar, petróleo, ouro, entre outros, para liquidação em datas prefixadas. Os investidores buscam contratos futuros para proteção de seu patrimônio, como no caso de um produtor agrícola que quer se prevenir de uma possível variação de preços de seu produto.

- COE (Certificado de Operações Estruturadas): O Certificado de Operações Estruturadas – COE é um novo investimento que passa a ser disponibilizado ao mercado brasileiro. É instrumento inovador e flexível, que mescla elementos de Renda Fixa e Renda Variável. Traz ainda o diferencial de ser estruturado com base em cenários de ganhos e perdas selecionadas de acordo com o perfil de cada investidor. É a versão brasileira das Notas Estruturadas, muito populares na Europa e nos Estados Unidos.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é considerada de natureza aplicada, pois possui como objetivo a geração de conhecimento para aplicação prática, direcionada a atingir os objetivos especificados anteriormente.

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa exploratória onde o objetivo é proporcionar maior familiaridade com os assuntos tratados e constituir hipóteses. Esse tipo de pesquisa envolve na maioria dos casos, o levantamento bibliográfico acerca do assunto e também entrevista com pessoas especialistas no assunto que tiveram experiências empíricas com a problemática pesquisada. (GIL, 2002).

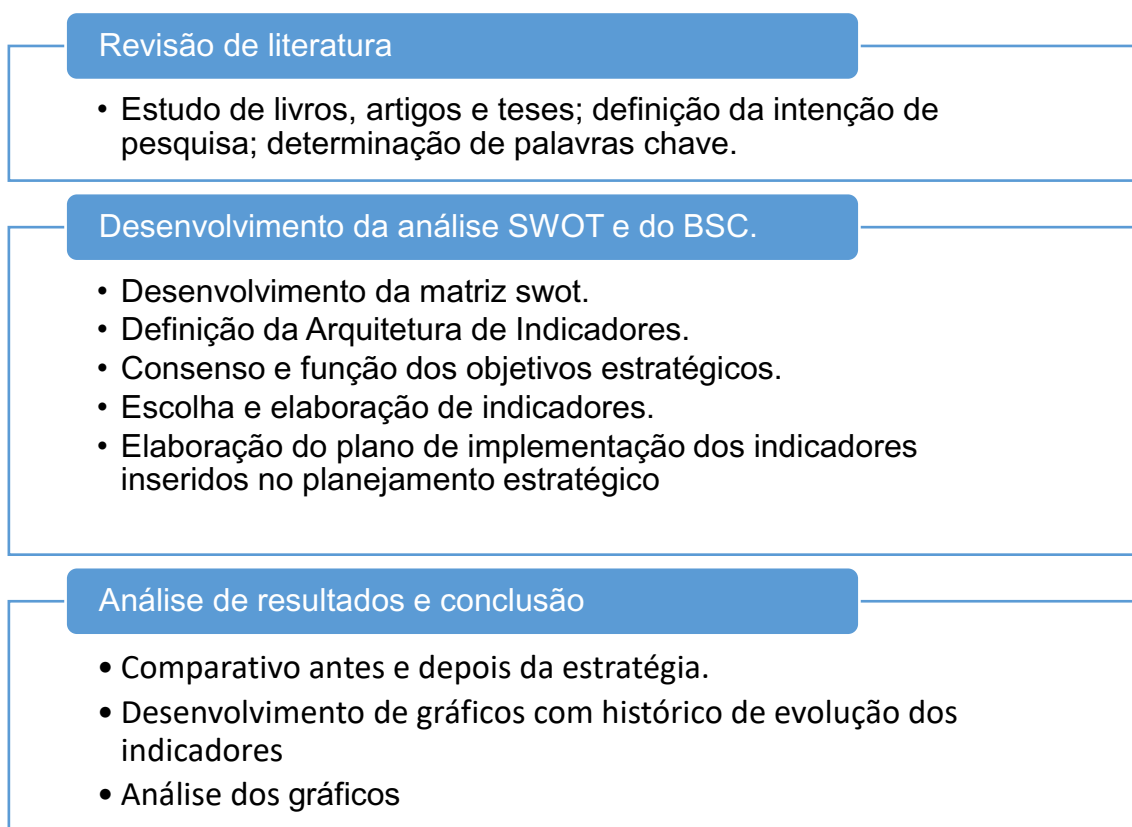
Quanto à abordagem é combinada, pois utiliza elementos qualitativos como o BSC e quantitativos como os indicadores do próprio BSC e também ao método de tomada de decisão pelos indicadores.

Quando o pesquisador e os participantes estão envolvidos de modo cooperativo e participativo a pesquisa pode ser classificada como pesquisa-ação (TURRIONI e MELLO, 2012). Portanto como houve envolvimento dos participantes no estudo podemos classificar o estudo como pesquisa ação.

3.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na Figura 6, está a representação do fluxo das atividades realizadas neste trabalho:

Figura 6 -Etapas de desenvolvimento do trabalho.



Fonte: Autoria Própria

Conforme ilustrado na Figura 6, a primeira etapa consistiu no desenvolvimento da revisão de literatura. Neste processo ocorreu a análise de artigos, livros e teses. A primeira etapa da pesquisa se deu pelo esclarecimento de qual seria a intenção da pesquisa, com a definição do eixo da pesquisa. Em seguida foi realizado a identificação das palavras chaves acerca daquele tema. A partir das palavras chaves se iniciou a busca em bases de dados, como *Science Direct*, e também em periódicos reconhecidos mundialmente como a *Harvard Business Review*. A próxima etapa consistiu de uma filtragem dos conteúdos pelo seu fator de impacto, e número de citações. Em seguida veio a elaboração de um *benchmarking* dos autores.

Através desse *benchmarking* foi identificado a metodologia do *Balanced ScoreCard*, que vem ajudando empresas e instituições a atingirem seus objetivos estratégicos de forma clara, organizada e acima de tudo abrangente.

Balanced Scorecard aborda quatro perspectivas fundamentais para o planejamento estratégico de uma empresa, são elas: financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Na perspectiva financeira, a análise se desenvolveu principalmente a partir dos conceitos de Porter, autor mais citado da área de planejamento estratégico. A seleção se deu pela abrangência dos trabalhos de Porter que com a análise das cinco forças, descreve a disputa empresarial pela rentabilidade em um contexto muito amplo e esclarecedor.

Outros autores também foram estudados, porém sem tanta influência como o autor. Na perspectiva do cliente, o autor de mais impacto encontrado pelo método de seleção é *Kenichi Ohmae*. Nos processos internos o autor de maior impacto com relação a pesquisa foi *Mintzberg*. A perspectiva de aprendizado e crescimento também se destacam Eisenhardt, *Porter* e *Mintzberg*.

Na segunda etapa foi realizado o estudo da empresa e análise de mercado. Para tal foi realizada a construção da análise SWOT, onde foram necessários os seguintes procedimentos:

- *Brainstorming* com a equipe;
- Análise dos fatores internos;
- Análise dos fatores externos;
- Montagem do documento;
- Avaliação do documento junto aos sócios;
- Desenvolvimento dos indicadores baseados na análise SWOT;
- Desenvolvimento da estratégia.

Neste processo deve-se definir a formulação de estratégias (figura 7) e posteriormente a implementação da estratégia.

Figura 7 – Formatação e implementação da estratégia

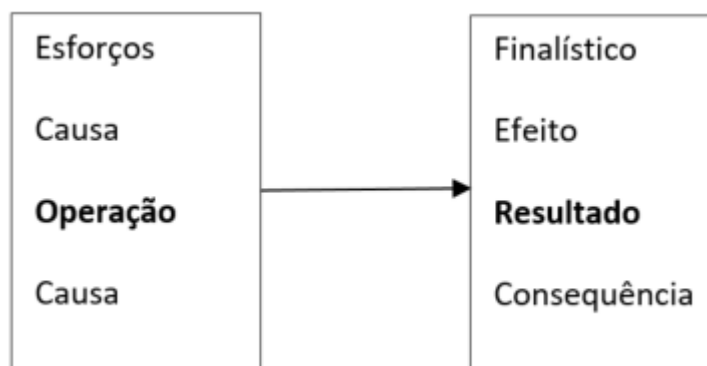


(HERRERO, 2019)

3.4 ELABORAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho foram criados para monitorar os esforços dos escritórios, onde os assessores estão se concentrando para atingir o resultado. Pontos fracos e fortes da operação representado na figura 11 a seguir.

Figura 11 – Relação entre esforços e finalidade



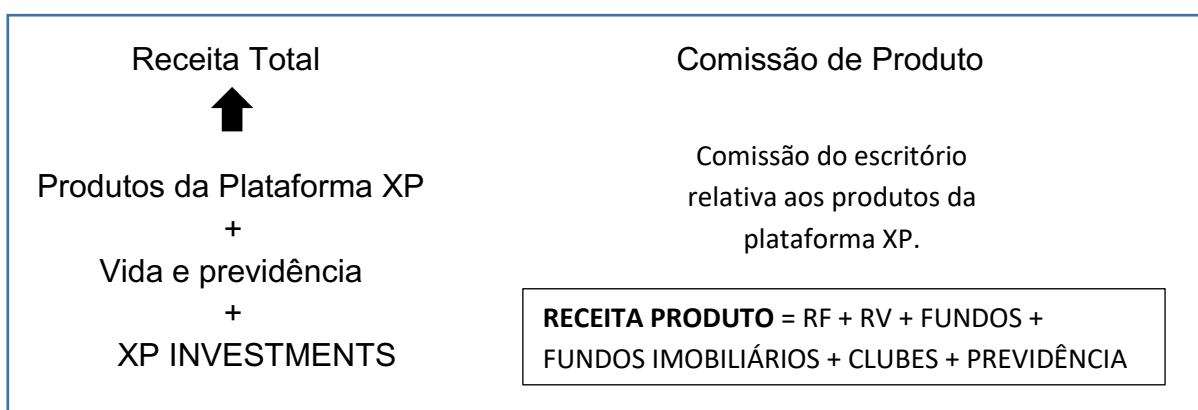
Fonte: XP Inc, 2019.

Os indicadores de efeito mostraram o que interessa ao escritório, o resultado das ações e o desempenho da empresa.

3.4.1 Indicadores de desempenho financeiro.

As fontes de receita do escritório são derivadas dos produtos financeiros oferecidos, sendo assim a prestação de serviços não tem custo nenhum para o cliente. É necessário um grande conhecimento de produtos por parte dos assessores para que esses ofereçam a seus clientes os produtos mais rentáveis tanto para o cliente tanto para o escritório, sem deixar de observar os fatores de riscos envolvidos. A figura 12 a seguir demonstra de forma resumida as fontes de receita da empresa.

Figura 12 – Fontes de receita.



Fonte: Autoria própria, 2019.

3.4.2 Indicadores de desempenho clientes.

Como citado anteriormente o NPS é utilizado mundialmente por empresas para identificar a satisfação dos clientes. Ele é aplicável a diferentes setores. Além da pergunta básica que consiste em “De zero a dez, quanto você indicaria esta empresa a um amigo?”. As questões aplicadas no questionário de satisfação estão ilustradas na figura 13 a seguir.

Figura 13 – Questionário de satisfação

1- Recomendação de Assessor.

De 0 a 10, como você recomendaria o seu assessor de investimentos a um amigo ou familiar?

2- Assessor – Promotores.

Por qual motivo você recomendaria seu assessor de investimentos?

3 – Recomendação

Você gostaria de indicar o seu assessor da XP Investimentos a um amigo ou familiar?

Fonte: Autoria própria, 2019.

3.4.3 Indicadores de desempenho operacional

No gerenciamento dos relacionamentos têm-se indicadores importantes como número de reuniões presenciais e por telefone com o cliente, % de diversificação da carteira, novas somas de captação, apresentação da *XP Investments* (para clientes no exterior), o *SOW* (% investido em relação à aplicação financeira declarada), a figura 14 apresenta de forma resumida os indicadores citados.

Figura 14 – Indicadores operacionais

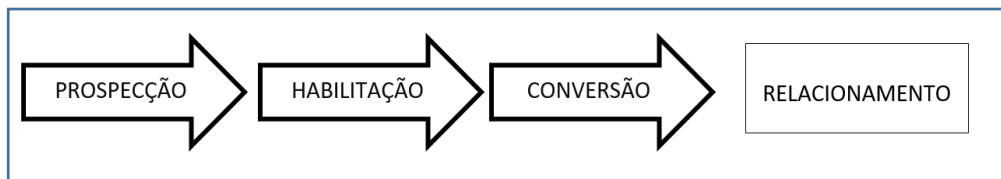
SOW	DIVERSIFICAÇÃO
Parcela de aplicações financeiras que o cliente aplica no escritório perante o patrimônio financeiro declarado	% da base de clientes ativos com mais de R\$ 50 mil alocados em 3 ou mais das classes de produtos:
$SOW = \frac{APLICAÇÃO\ CLIENTE}{TOTAL\ DE\ APLICAÇÕES\ DECLARADAS}$	- Alternativos (COE)
	- Fundos Imobiliários
	- Fundos Multimercado
	- Fundos de renda fixa
	<i>DIVERSIFICAÇÃO = Clientes acima de 50k com 3 ou mais produtos / Clientes acima de 50k</i>

Fonte: Autoria Própria, 2019.

3.4.4 Indicadores de desempenho e processos internos

O funil comercial explicita como os indicadores finalísticos e de esforços se relacionam, conforme figura 15.

Figura 15 - Fluxograma de processos comercial



Fonte: Autoria Própria, 2019.

Na prospecção têm-se o número de ligações para tentar agendamento de reunião e depois a abertura e habilitação de contas. Na sequência vem a conversão que é refletida pelo valor que o cliente decide investir o *Churn* (quando o cliente decide sacar o dinheiro de volta). Os indicadores estão representados na figura 16.

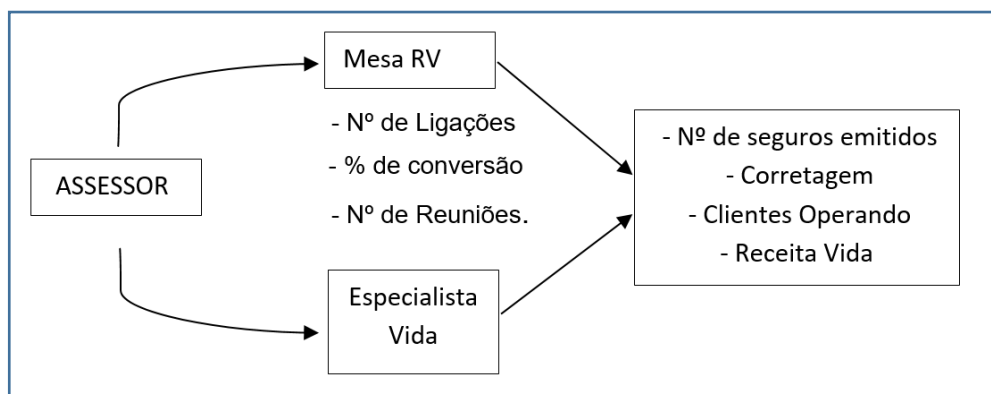
Figura 16 – Tabela de indicadores.

CAPTAÇÃO LÍQUIDA	CAPTAÇÃO XP INVESTMENTS	Nº DE AAI
Total de Captação menos os Resgates	Toda captação adquirida através da empresa XP INVESTMENTS	Número de assessores de investimentos vinculados ao escritório
$CAPTAÇÃO\ LÍQUIDA = TOTAL\ DE\ APORTES - RESGATES$	$CAPTAÇÃO\ XP\ INVESTMENTS = CAPTAÇÃO\ TOTAL\ XP\ INVESTMENTS$	
ATIVAÇÕES LÍQUIDAS	CHURN	NPS
Contas ativadas menos evasões	Quantidade de resgates relativos a toda custódia	Grau de Satisfação dos clientes
$ATIVAÇÃO\ LÍQUIDA = ATIVAÇÕES\ BRUTAS - EVASÕES$	$CHURN = TOTAL\ DE\ RESGATES / CUSTÓDIA\ TOTAL$	$NPS = (\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detratores}) / Total\ Clientes\ que\ responderam$

Fonte: Autoria própria, 2019.

Diversas atividades do escritório podem ser controladas através de esforços conversando com o resultado finalístico. No caso das operações com o assessor responsável pelo seguro de vida e Mesa de Renda Variável, podemos também observar o fenômeno de causa e efeito. Alguns indicadores a serem implantados são: Número de ligações, número de *prospects*, número de primeiras reuniões e segundas reuniões, reunião de relacionamentos, captação líquida, ativação líquida e campanhas em andamento. A figura 17 apresenta os processos envolvidos.

Figura 17 – Fluxograma de esforços do assessor



Fonte: Autoria própria, 2019.

4. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos em todas as etapas do processo de construção do planejamento estratégico da empresa.

4.1 ANÁLISE DE MERCADO – SWOT.

Para conduzir esta análise foi inicialmente realizado um *bainstorming* com reuniões diárias ao fim do expediente com os especialistas de cada área da empresa, analisando os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que podem influenciar o projeto de implantação de indicadores estratégicos resultando em uma matriz *swot*, conforme figura 8.

Figura 8 - Matriz Swot

<p>Forças:</p> <p>Qualidade de atendimento. Produtos</p>	<p>Fraquezas:</p> <p>Outras alternativas de plataforma aberta Produtos</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>Mudança cultural. Queda da taxa de juros.</p>	<p>Ameaças:</p> <p>Condições de mercado financeiro. Mudanças na legislação</p>

Fonte: Autoria própria

FORÇAS: O business da empresa se apoia em dois pilares principais:

De acordo com a figura 8, pode-se observar que houve um destaque para qualidade de atendimento: O atendimento que um assessor de investimentos específico proporciona é sem dúvidas o grande diferencial do negócio. Diferente do que a grande maioria dos clientes encontra em bancos tradicionais, o assessor de investimentos acompanha ativamente o desempenho

dos investimentos de seus clientes de forma a indicar as melhores alternativas de acordo com cada cenário econômico alinhado com o perfil do investidor. Não acontece de clientes dos grandes bancos receberem ligação de seu gerente para que este migre seus investimentos para algo mais rentável, até por que os gerentes de bancos tradicionais têm diversas outras funções dentro de uma agência e também muitos clientes para atender, o que torna o serviço de atendimento dos grandes bancos extremamente precário.

Pela análise swot desenvolvida identificados que os produtos são forças pois ao investir por um banco tradicional, o investidor só encontra opções de investimentos daquela instituição financeira o que torna o portfólio muito limitado. Ao investir pela XP Investimentos o investidor tem acesso aos melhores produtos do mercado concentrados em um só lugar pois a alternativa de plataforma aberta agrega os melhores produtos de investimentos do mercado, embarcando desde produtos mais tradicionais como fundos de renda fixa e tesouro direto, até produtos mais arrojados para investidores agressivos como operações estruturadas que podem atingir retornos até 750% superior ao índice de referência.

FRAQUEZAS:

Outras alternativas de plataforma aberta. Sem dúvidas a principal fraqueza da companhia são suas concorrentes menores. Isso ocorre, pois, o investimento inicial para se abrir uma corretora de investimentos é relativamente pequeno e até mesmo seus principais concorrentes, que são os bancos tradicionais, estão abrindo sua plataforma de produtos ou criando novas marcas para competir. Como o negócio se baseia todo no digital, é fácil para uma grande instituição financeira desenvolver uma nova plataforma e entrar no mercado corroendo suas margens para atrair a base de clientes. Com isso a rentabilidade do negócio em si acaba diminuindo. Porém é necessário destacar aqui que apesar de a primeira impressão do cliente ser de economia, optar por uma plataforma sem custos diretos, os custos indiretos podem ser muito maiores quando por exemplo a conta fica no negativo por causa de uma operação mal realizada ou por mecanismos de RLP onde a corretora não manda a ordem de compra diretamente para bolsa e assume a outra ponta da operação. Essa

prática atende à demanda do investidor, mas não entrega a ele as melhores negociações disponíveis no balcão de negócios.

OPORTUNIDADES:

A grande oportunidade da companhia é a mudança cultural. Para se traduzir em números, enquanto 95% da população americana investe por meio de plataformas abertas, no Brasil apenas 5% da população já adota essa prática seja por medo, falta de conhecimento ou comodidade. A oportunidade de crescimento é gigantesca, porém não ocorre sem obstáculos como citados anteriormente. Além da baixa porcentagem do mercado, outra oportunidade é a questão da taxa básica de juros a Selic na sua mínima histórica. Isso diminuiu substancialmente a rentabilidade das alternativas de renda fixa e estimula a população a procurar alternativas mais arrojadas de investimentos. Em 2015 a taxa Selic chegou a 14,25%, portanto, investimentos mesmo sem riscos proporcionavam retornos expressivos, superiores a 1%a.m, muito diferente do cenário atual onde a perspectiva para Selic é 4,25% no final do ano, 10 pontos percentuais abaixo do encontrado em 2015.

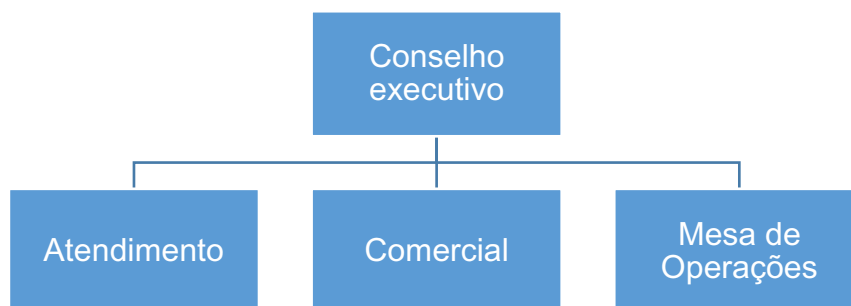
AMEAÇAS:

As principais ameaças para o crescimento são as condições do mercado. Uma possível crise ou recessão mundial acaba afastando investidores novatos que tem medo de perder dinheiro e acabam optando pela segurança e comodidade dos investimentos tradicionais. Outra ameaça para a companhia é o fim da exclusividade dos assessores. Atualmente a legislação permite que o assessor distribua produtos apenas de uma corretora, mas está em trâmite no congresso que essa exclusividade acabe, fato que permitiria aos assessores distribuir produtos de diferentes instituições concorrentes que ofereçam para o mesmo uma remuneração superior àquela oferecida pela XP. Neste caso a corretora teria que oferecer melhores condições de remuneração a seus assessores, portanto, aumentaria seus custos e diminuiria suas margens.

4.2 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.

Como premissas do BSC, o primeiro fator a ser identificado é a estrutura hierárquica da organização, bem como saber se a empresa possui definida a Missão, Valores, Visão e Estratégia. Assim, tem-se na Figura 9 a estrutura organizacional da assessoria de investimentos.

Figura 9 – Estrutura Organizacional



Fonte: Autoria própria, 2019

- Missão: Encurtar distância entre presente e futuro dos nossos clientes.
- Valores: Comportamentos estimulados pela empresa.
- Visão: Nosso atendimento não visa ser concorrente de gerentes de bancos, nossa posição é atender clientes que desejam uma assessoria de investimentos que conheça o mercado financeiro como ninguém de forma exclusiva, e acompanhamento próximo tirando dúvidas e apontando riscos e apresentando oportunidades.
- Estratégia: Entender as necessidades, orientar as melhores alternativas para alocação inicial, implementação e execução das estratégias de investimentos junto ao cliente, acompanhamento da evolução da carteira. Mudanças de cenário e de perfil do investidor são fatores que podem exigir ajustes de alocação.

Posterior a este entendimento e a identificação das forças e fraquezas da organização, buscou-se o alinhamento de conceitos, estratégias e objetivos organizacionais, para que assim se consiga implementar a estratégia. Para

Zaidan (2015) é importante que cada componente da empresa possa partilhar e entender igualmente esses quesitos, pois é através desse entendimento que os esforços se alinham.

Posterior a isso, foi trabalhado a definição da arquitetura dos indicadores, que visou estabelecer diretrizes para as iniciativas estratégicas. Após definida a arquitetura dos indicadores, realizou o consenso em relação aos objetivos estratégicos e os esforços individuais de cada setor a serem empreendidos e também o intervalo de tempo de medição de desempenho desses esforços para verificar se as consequências finais estão de acordo com os objetivos iniciais propostos.

Para estes processos foram necessárias reuniões com o grupo de trabalho. Nesta reunião, buscou-se refinar os objetivos estratégicos, criar indicadores para eles, criar também fontes de informação para os indicadores e identificar relações críticas entre os indicadores e perspectivas.

Para gerenciar o avanço da implantação do planejamento estratégico da empresa além de indicadores puramente financeiros foram definidos indicadores qualitativos como a porcentagem dos clientes da base com contas superiores a R\$300.000,00, ou seja, àqueles que tem maior representatividade na custódia. A distribuição de alocação das carteiras de cada cliente também é levada em conta, além da rentabilidade da carteira de cada um, fator que conta bastante na avaliação do NPS por parte dos clientes.

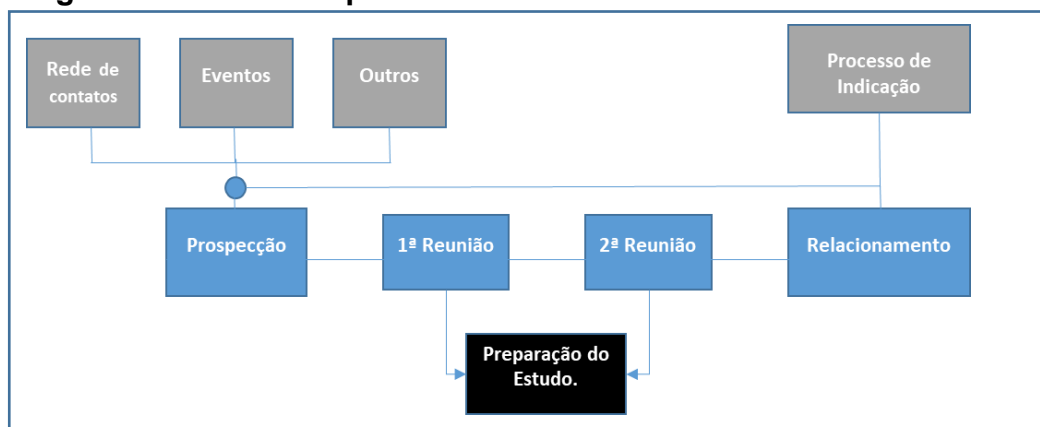
O processo de captação de clientes envolve primeiramente a sua rede direta de contatos pois a confiança nas indicações do assessor é fundamental para que o cliente esteja satisfeito, portanto abordar primeiramente pessoas do seu ciclo social é um fator de grande assertividade. Alinhado a abordagem da rede de contatos, tem-se a realização de eventos que visam gerar valor aos clientes sem uma abordagem direta de vendas.

Da rede de contatos e dos eventos vêm a prospecção onde se marca a primeira reunião para apresentar a empresa e conhecer as necessidades e objetivos financeiros do cliente então traçar seu perfil de investidor.

Após a primeira reunião monta-se a carteira de investimentos e então a segunda reunião onde são apresentadas as estratégias e as características de cada produto de investimento que irá compor a carteira. Depois que as

aplicações financeiras são realizadas o assessor deve monitorar o desempenho da evolução patrimonial e a volatilidade de cada ativo, sempre próximo ao cliente de forma que este se sinta seguro para realizar novos aportes e também indicar clientes a empresa, o processo está representado na figura 10.

Figura 10 – Fluxo de processos comercial.



Fonte: XP Inc, 2019.

4.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

- Atingir 1 bilhão de custódia até o final de 2020.
- Aumentar o ROA do escritório para 0,8%.
- Aumentar a custódia em renda variável para 80% da carteira.
- 90% dos clientes com ticket médio acima de R\$ 300.000,00.

4.4 DEFINIÇÃO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Agir é o que permite o escritório mudar de patamar em seus resultados finalísticos. Todas as ações devem ter ligação com indicadores de esforços e consequentemente e por consequência indicadores finalísticos. A organização e participação em eventos é uma iniciativa estratégica pois atinge um grande número de pessoas de forma rápida. Os eventos podem ser variados, mas devem ser voltados para um público de alta renda conforme representado na figura 18.

Figura 18 – Tabela de eventos estratégicos.

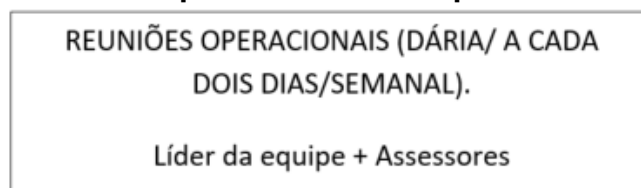
Eventos estratégicos a serem realizados.
1- Palestra sobre economia e investimentos com pessoas de renome no assunto.
2- Jantares em restaurantes refinados da cidade que costumam ser frequentados pelo público alvo.
3- Patrocínio a eventos esportivos como tênis, e golfe e automobilismo.
4- Patrocínio a exposições de arte.
5- Cursos educacionais sobre mercado financeiro.

Fonte – Aatoria própria, 2019.

É importante acompanhar o andamento das campanhas, comparando quais são as mais efetivas que traduziram o primeiro contato em conversão de contas ativas. O número total de pessoas atingidas com os eventos em relação a conversão de clientes finais mostrará quais iniciativas deveremos manter o foco e o esforço e quais devem ser deixadas de lado.

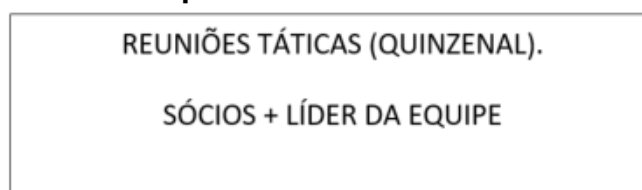
Outra iniciativa estratégica é o desenvolvimento de uma rotina de acompanhamento de resultados e esforços através de reuniões com o objetivo de avaliar os resultados alcançados, status de execução dos planos de ação e análise dos desvios com proposição de ações corretivas e multiplicação de boas práticas. Aqui é onde definitivamente “se ganha o jogo”.

Realização de reuniões operacionais a cada dois dias da semana com o líder da equipe e os assessores com o objetivo de corrigir rapidamente de iniciativas estratégicas falhas, sempre focando em aumentar a intensidade comercial e alinhamento dos objetivos estratégicos do dia-dia, relacionar meios e fins para o atingimento de resultados e verificação do andamento dos planos operacionais. A figura 19 apresenta a frequência e os participantes das reuniões operacionais.

Figura 19 – Participantes reuniões operacionais

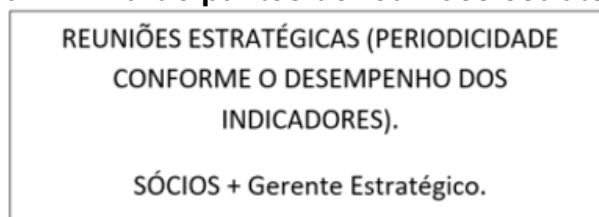
Fonte: Autoria própria, 2019.

Realizar uma orientação e discussão tática, analisando o resultado alcançado e discutindo as ações corretivas e boas práticas junto aos sócios e líderes de Equipes. Os indicadores a serem utilizados são: captação líquida, ativações líquidas, *SOW*, *NPS*, diversificação, *Churn* e receita. A figura 20 apresenta a frequência e os participantes das reuniões táticas.

Figura 20 – Participantes de reuniões táticas

Fonte: Autoria própria, 2019.

As reuniões estratégicas têm como objetivo analisar os desvios dos resultados e discutir boas práticas junto ao Gerente Estratégico a frequência e os participantes dessas reuniões estão indicados na figura 21. Indicadores sugeridos: Comissão de produtos, comissão total, captação líquida, captação *XP Investments*, diversificação, ativações líquidas, *SOW*, Nº de assessores, *Churn*, *NPS*.

Figura 21 – Participantes de reuniões estratégicas

Fonte: Autoria própria, 2019

5 RESULTADOS

Os resultados obtidos após 9 meses de execução das estratégias citadas são apresentados na figura 22.

Figura 22 – Resumo antes e depois da estratégia por indicadores.

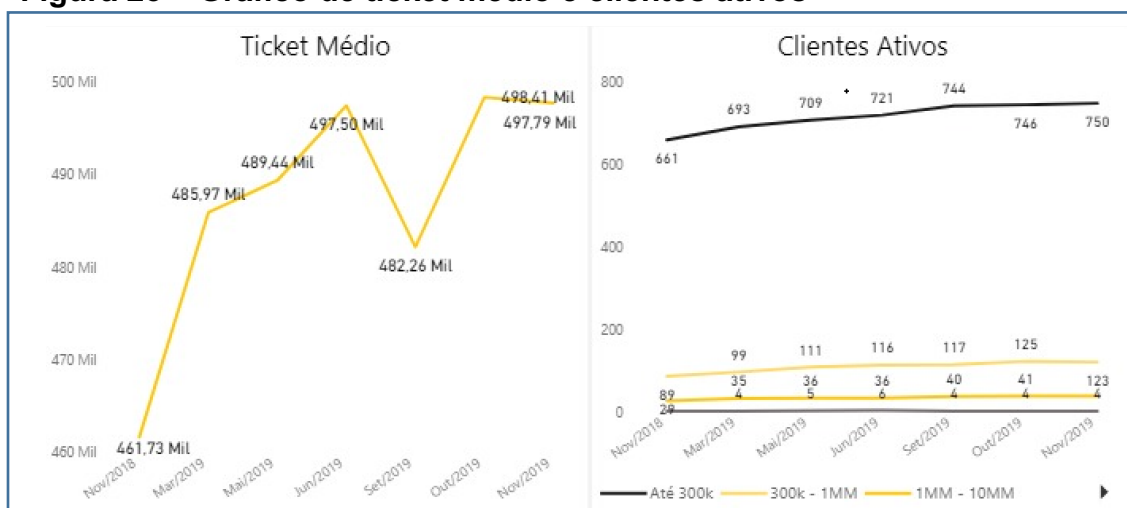
Antes da implantação	Depois da implantação
1-CUSTÓDIA INICIAL: R\$ 436.049.514,80	1-CUSTÓDIA ATUAL: R\$ 456.543.842,00 (ALTA DE 4,7%).
2 – CLIENTES ATIVOS: 661	2 - CLIENTES ATIVOS: 750
3 – CAPTAÇÃO MÉDIA MENSAL: R\$ 5.670.385,00	3 - CAPTAÇÃO MÉDIA MENSAL: R\$ 7.144.503,00
4 – TICKET MÉDIO: R\$ 723.133,00	4 - TICKET MÉDIO: R\$ 498.410,31
5 – ATIVAÇÃO MÉDIA ANUAL: 20	5 - ATIVAÇÃO MÉDIA ANUAL: 25
6 – CHURN: 79%	6 - CHURN: 83%
7- SHARE OF WALLET: 76,2%	7 - SHARE OF WALLET (SAW): 84,1%
8 – 1º APORTE (30 DIAS): 32,1%	8 - 1º APORTE (30 DIAS): 44,4%
9 – DEMAIS APORTES: 67,9%	9 - DEMAIS APORTES: 55,6%

Fonte: Autoria própria, 2019.

Os esforços dos assessores refletiram diretamente em um dos pilares da receita do escritório que é a custódia total obtendo uma alta de 4,7% no período de dez meses com uma média de captação de R\$ 7.144.503,00. Além

da captação de novos clientes, esta alta também reflete a valorização dos ativos dos clientes de moto geral com a bolsa brasileira atingindo novos topos históricos no período. Fatores externos como valorização dos ativos de renda variável e corte na taxa de juros do país pressionam investidores a procurar formas mais eficientes de investir, estes fatores externos alinhados aos esforços dos assessores e a disciplina de trabalho foram fundamentais para obter os resultados atingidos tendo melhoria em praticamente todos os indicadores definidos. A figura 23 mostra o desempenho histórico de ticket médio e clientes ativos.

Figura 23 – Gráfico de ticket médio e clientes ativos



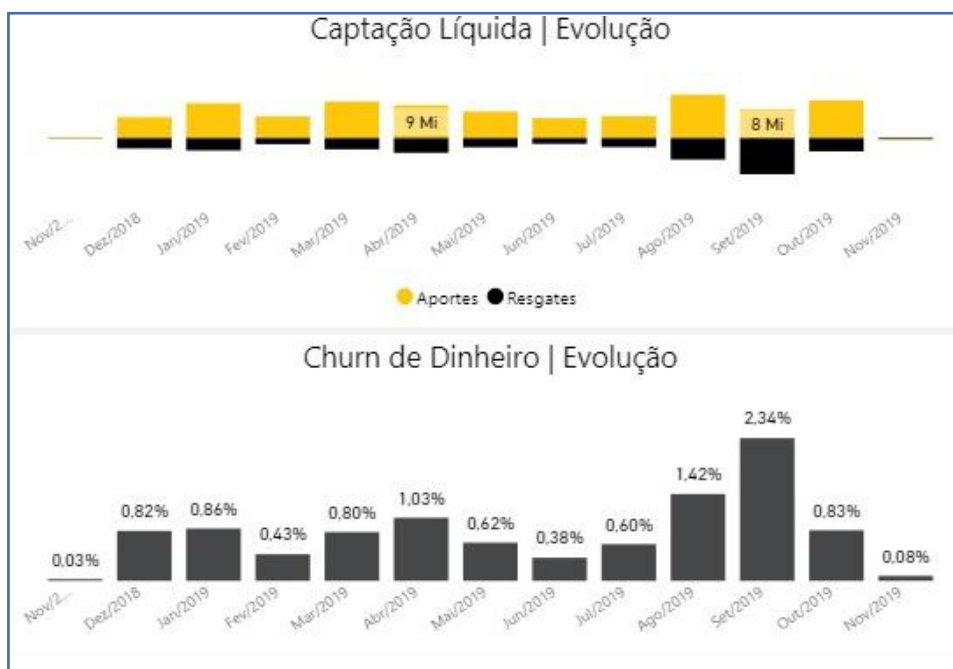
Fonte: XP Inc, 2019.

O número de clientes ativos subiu em 89 no período analisado. Um fator importante deste dado é a manutenção da qualidade de atendimento de forma que mesmo com o aumento da base de clientes, a nota de avaliação de atendimento do escritório se manteve estável, ou seja, foi possível aumentar a base de clientes sem aumentar o número de funcionários no escritório.

O ticket médio é outro indicador fundamental de análise. É necessário focar em clientes que tenham aplicações financeiras superiores a R\$ 300.000,00 como linha d'água. Carteiras com montantes menores demandam em média o mesmo tempo de trabalho do assessor, porém retornam uma rentabilidade menor. Apesar de o ticket médio ter diminuído no período analisado, este ainda se mantém em níveis satisfatórios bem acima do nível de referência. A

diminuição do ticket médio de clientes também é natural uma vez que o número de clientes disponíveis na região com aplicações financeiras relevantes é limitado, portanto quanto maior a base de clientes, mais difícil será captar novos clientes com custódias altíssimas. A solução para esta questão é focar em aplicações que não demandem tanto tempo dos assessores para acompanhamento, àquelas com tempo de vencimento mais longo. A evolução a custódia líquida e da diminuição do *churn* estão representadas na figura 24.

Figura 24 – Gráfico de captação líquida e *Churn*.



Fonte: XP Inc, 2019.

O aumento do indicador de “ativação média anual” que reflete a quantidade média de contas ativas por mês, reflete a maior demanda da população em geral por este tipo de serviço, o crescimento deste indicador também explica diretamente a diminuição do ticket médio. Porém é satisfatório pois reflete que mesmo com uma base de clientes já considerável, o número de ativações mensais continua aumentando, portanto ainda há boas margens para crescimento de receita.

O indicador de *churn* que é a relação de quantos resgates são realizados em relação as aplicações já feitas é também um indicador de qualidade de atendimento. Clientes insatisfeitos tendem a tirar seu dinheiro, tanto por motivos pessoais, onde a aplicação financeira é utilizada em algum outro tipo de

investimento, tanto por motivos de concorrência ao optar por corretoras com menores custos de corretagem por exemplo. Manter um *churn* baixo é um indicador de fidelidade do cliente.

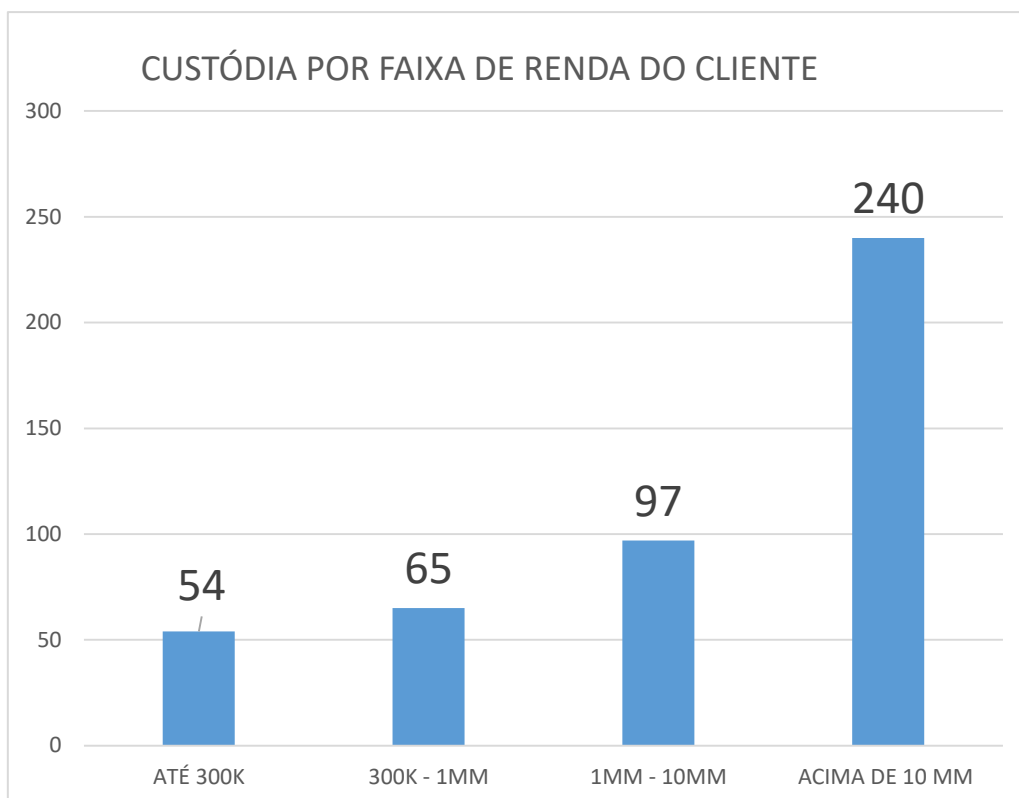
O *Share Of Wallet* (SAW) é outro indicador de fundamental importância que reflete um problema recorrente nas operações da companhia, aumentar o SAW é reflexo de que o conhecimento e a cultura da população de clientes está sendo otimizada. Este indicador é calculado pela divisão das aplicações na XP em relação as aplicações financeiras totais. Em muitos casos nos anos anteriores haviam clientes que alocavam pequenas quantias de seu patrimônio na corretora como forma de “teste” fator que indica a falta de confiança no trabalho que está sendo realizado. Portanto aumentar o *Share of Wallet* dos clientes é sinal direto de que a confiança da base de clientes no trabalho realizado está aumentando. Até como consequência do aumento do SAW, temos também o aumento da % alocada no primeiro aporte na empresa. Estes indicadores não relacionam diretamente a confiança, pois os motivos de novos aportes na carteira ser maior após os 30 primeiros dias de ativação da conta podem ser simplesmente explicados pelo aumento da receita do cliente e a quantidade de poupança ao longo da vida ativa do cliente na corretora. Porém como houve um aumento considerável no período analisado, podemos sim considerar que é reflexo dos esforços realizados pelos assessores. A confiança é um pilar do ramo de negócio, e quando o cliente sente confiança no assessor, ele tende a começar a jornada de investimentos na corretora com todo potencial que possui, aumentando portando a representatividade dos primeiros aportes.

Analisando o gráfico a seguir podemos identificar a importância de concentrar o foco dos esforços em contas com aplicações financeiras superiores a R\$ 300.000,00 uma vez que as contas menores têm representatividade de apenas 11,84% na custódia total do escritório. Enquanto que clientes *privates*, aqueles com aplicações financeiras superiores a 10 milhões de reais, tem representação de 52,63% na custódia total. Completando as faixas de distribuição temos a classificação de clientes “alta renda”, que se encaixam em aplicações de R\$ 300.000,00 a R\$ 1.000.000,00 e representam 14,25% da custódia total, e os clientes classificados como “Investidores qualificados” que

possuem aplicações de R\$ 1.000.000,00 a R\$ 10.000.000,00 e representam 21,27% da custódia total.

A distribuição é resumida na figura 25.

Figura 25 – Custódia por faixa de renda do cliente



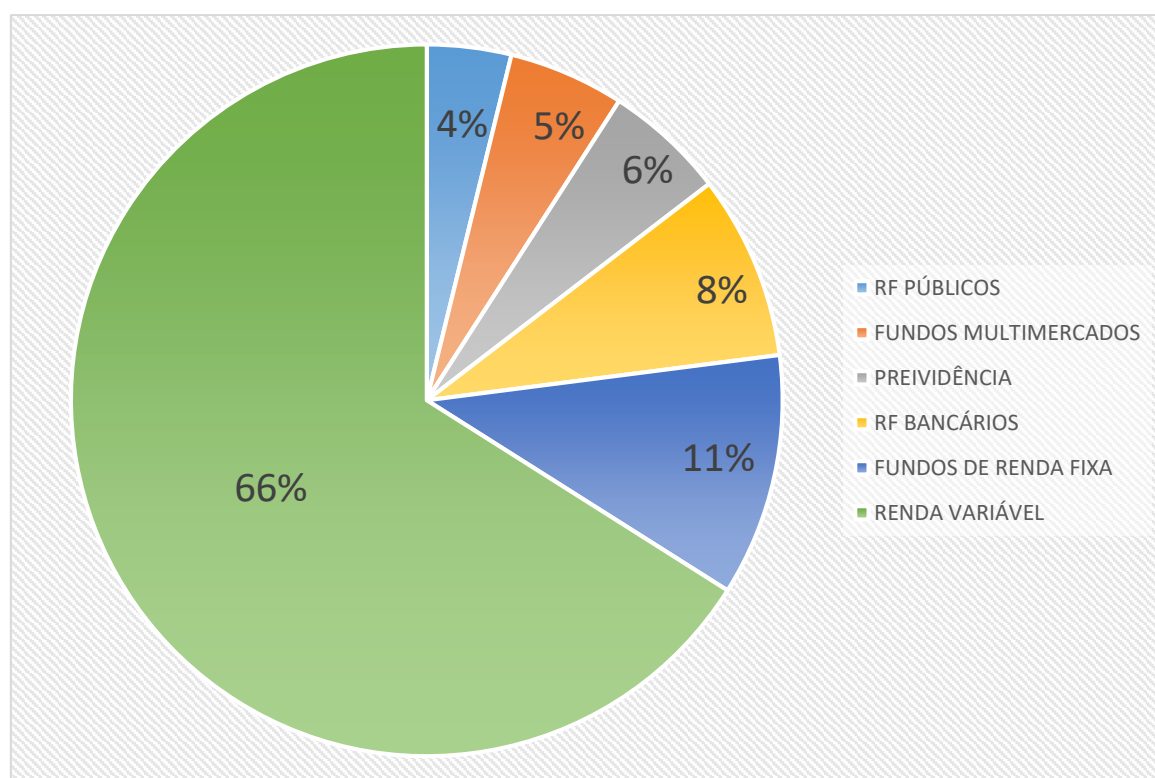
Fonte: Autoria própria, 2019.

O cenário atual no Brasil é de taxa Selic na sua mínima histórica de 5% a.a, isso leva a uma necessidade de mudança cultural pois os títulos de renda fixa tradicionais como LCI, LCA, CDB oferecem retornos baixíssimos, não podendo mais ser encarados com a perspectiva de investimento, mas sim de reserva de valor. O cenário atual é muito diferente do que passamos recentemente no ano de 2015 onde a Selic era de 14,5%, portanto um fundo referenciado DI que antes rendia CDI + 2% por exemplo já possuía retornos interessantíssimos superiores a 1% a.m, levando a TIR (taxa interna de retorno) para investimentos em o que chamamos de economia real a ter valores altos. Um investidor com 1 milhão de reais que desejasse investir em seu negócio deveria com esse investimento ter retornos de mais de 14% a.a para que o mesmo valesse a pena. Hoje em dia essa mesma TIR cai para 5%. Portanto investimentos financeiros estão se

diversificando. Podemos ver claramente esse cenário refletido na distribuição da carteira de clientes do escritório que hoje tem 66% aplicados em renda variável e apenas 23% em títulos de renda fixa. O grande desafio que encontramos é o gerenciamento eficaz do risco. Para diminuir o risco é de extrema importância que o assessor saiba diversificar entre ativos correlacionados e não correlacionados além de utilizar de mecanismos de proteção de carteira como derivativos com opções.

Para ter uma maior eficácia nesse quesito foi criada no escritório a área de mesa de operações, um setor dedicado exclusivamente ao monitoramento e estudo de produtos financeiros atuais que podem trazer rentabilidades superiores tanto para o cliente quanto para corretora, alinhando sempre o gerenciamento eficaz do risco com o perfil do cliente, a figura 26 mostra a representação da distribuição de custódia por classe de ativos.

Figura 26 - Distribuição de carteira



Fonte: Autoria própria, 2019.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo a implantação do planejamento estratégico como tomada de decisão a partir de indicadores desenvolvidos baseados no *Balanced Scorecard*, bem como alinhar e orientar por meio desses indicadores, os esforços de todos colaboradores da organização rumo aos objetivos estratégicos definidos.

O projeto começou com as reuniões de *brainstorm* entre os líderes da organização para o desenvolvimento da análise SWOT, ferramenta que permitiu identificar o posicionamento da empresa no mercado. Posteriormente foi desenvolvido o *Balanced Scorecard* utilizado na definição da arquitetura de indicadores e no consenso em função dos objetivos estratégicos. O plano de implementação foi desenvolvido com a participação de todos os membros da empresa e as metas propostas passaram pela aprovação da direção executiva.

A implementação da estratégia de tomada de decisão por indicadores trouxe resultados alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. A custódia teve um aumento de 4,7% no período, a base de clientes subiu 13,46%, a captação média mensal subiu 25,99%. Além da melhora de indicadores quantitativos tivemos melhoras em indicadores qualitativos como aumento de *SAW* e *CHURN* e aumento da % do patrimônio aplicado nos primeiros aportes.

Os resultados obtidos mostram a importância de focar os esforços de todos colaboradores de forma integrada. Também é necessário medir o desempenho para que as tomadas de decisões estratégicas sejam embasadas em informações assertivas. Deste modo podemos afirmar que a implementação da gestão estratégica por meio da tomada de decisão pode auxiliar as empresas do setor de serviços a obterem resultados significativos de melhoria na eficiência operacional. O desenvolvimento de uma intuição coletiva na organização é uma ferramenta competitiva eficaz que pode e deve ser utilizada por empresas que desejem estimular o comportamento de seus colaboradores em torno de um objetivo comum.

Referências

ABNT – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31.000** – Gestão de riscos - Princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ANTONIALLI, F. Organizational strategy: a Bibliometric and historical study. **Revista Espacios**, Caracas (VEN), jun. 2017.

ANÁLISE SWOT. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2012. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=An%C3%A1lise_SWOT&oldid=33126135>. Acesso em: 2 out. 2012.

BENTO, A.; BENTO, R.; WHITE, L. F. (2013) Validating cause-and-effect relationships in the balanced scorecard. **Academy of Accounting and Financial Studies Journal**, v. 17, n. 3, p. 45-55.

BURGELMAN, R. A. A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, Hoboken. abr 1996

BRITO, R. P. DE.; BRITO, L. A. L. (2012) Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 70-84.

CARVALHO, Marley M.; LUCINDO, Fernando J. Barbin. **A estratégia competitiva dos conceitos à implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, B. S. R. (2004) **O Balanced Scorecard em Xeque?** Análise das suas limitações e propostas de novas interações através de um estudo de caso em uma indústria automobilística brasileira. Dissertation (Master in Production Engineering). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

EISENHARDT, K. Strategy as Decision Making. **Sloan Management Review**, Cambridge (MA), abr. 1999.

EISENHARDT, K. M.; KAHWAJY, J. L.; BOURGEOIS, L. J. III. Conflict and strategic choice: how top management teams disagree. **California Management Review**, Berkeley, jan.1997.

Furrer, O.; Thomas, H.; Goussevskaia; A. (2008). **The Structure and Evolution of the Strategic Management Field: A Content analysis of 26 Years of Strategic Management Research**. International Journal of Management Reviews, 10(1), 1-23, 2008

GARBER, R. **Inteligência Competitiva de Mercado**. Rio de Janeiro: Madras, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GONZALEZ, Jorge A. CHAKRABORTY, Subhajt Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 33 Issue: 1, pp.51-65, 2012

GUERRAS, M. The evolution of strategic management research: recent trends and current directions. **Business Research Quarterly**, abr 2014, 69-76.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, & HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson Learning, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, 75-85, Jan, 1992.

KAPLAN, R. (2010) **Conceptual foundations of the balanced scorecard** [Working Paper No 10-074]. Harvard Business School Accounting & Management Unit, Boston, USA.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia**. 12^a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1997) **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCDONNELL, E. **Implanting strategic management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1990

MCKEOWN, M. (2013). **Estratégia: do planejamento à execução**. São Paulo: HSM Editora

MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. **Harvard Business Review**, Boston, jan, 1994. MINTZBERG, H. The strategy concept I: five P's for strategy. **California Management Review**, 30(1), 11-24. 1987

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000

NETO, E. R. **Análise SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma Empresa de Segmento Industrial**. 2011. 41f. Monografia (Especialista em MBA – Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) - Faculdade Pitágoras, São João Del Rei.

NEVES, S. M. **Gestão de Riscos Baseada no Conhecimento: Modelo conceitual para Empresas de Desenvolvimento de Software**. 2013. 163 f. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2013.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitions*. **New York: Free Press.**

PORTER, M.E. The fives forces. **Harvard Business Review**, Boston (MA), jan. 2008

PORTER. M.E. What Is Strategy, **Harvard Business Review**, Boston (MA), Nov, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 3-15, Boston (MA), jan 1990.

OHMAE, K. Getting Back to Strategy. **Harvard Business Review**, nov. 1988.

SANTANA, C. **Comunicação interna e planejamento estratégico na modernidade líquida**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade Casper Líbero. São Paulo, 2013.

SCHNEIDER, L. C. . Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. In: **Anais...** VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Bento Gonçalves, 2013.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**: Estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas. Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção. UNIFEI: Itajubá, 2012

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Escala, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração. 5. ed.** Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

SYMNETICS. **Balanced Scorecard**. 15 mai. 2018. Disponível em: <<https://fwsymnetics.com.br/wp-content/uploads/2018/05/Balanced-Scorecard.pdf>>. Acesso em: 23 set. 2018.

XP Inc. **Indicadores estratégicos**. 10 out. 2019. Disponível em: <rede.xpi.com.br/rede/#!/advisor/indicators>. Acesso em: 10 out. 2019

XP Inc. **Indicadores Operacionais**. 2 fev. 2019. Disponível em: <uxp.skore.io/pt>. Acesso em: 10 out. 2019

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2006.

Z Aidan, F. H. Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard. Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação. 2015