



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE TECNOLOGIA**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**REBECCA REBOUÇAS RIBEIRO**

**DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UMA  
EMPRESA DE GESTÃO DE RECURSOS EM JOÃO PESSOA**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2024**

**REBECCA REBOUÇAS RIBEIRO**

**DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UMA  
EMPRESA DE GESTÃO DE RECURSOS EM JOÃO PESSOA**

Monografia apresentada ao Curso de Bacharelado em Engenharia de Produção do Centro de Tecnologia da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Liane Márcia Freitas e Silva.**

**JOÃO PESSOA – PB**

**2024**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

R484d Ribeiro, Rebecca Rebouças.

Descrição da implantação de estratégias de gestão em  
uma empresa de gestão de recursos em João Pessoa /  
Rebecca Rebouças Ribeiro. - João Pessoa, 2025.  
48 f.

Orientação: Liane Márcia Freitas e Silva.  
TCC (Graduação) - UFPB/CT.

1. Mercado Financeiro. 2. Gestão Estratégica. 3.  
Assessoria de Investimentos. I. Silva, Liane Márcia  
Freitas e. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658.5(043.2)

**REBECCA REBOUÇAS RIBEIRO**

**DESCRIÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO EM UMA  
EMPRESA DE GESTÃO DE RECURSOS EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso entregue como  
pré-requisito de formação acadêmica do Curso de  
Engenharia de Produção na Universidade Federal  
da Paraíba, do Centro de Tecnologia.

Aprovado em: 12 de dezembro de 2024.

Documento assinado digitalmente  
 **LIANE MARCIA FREITAS E SILVA**  
Data: 16/01/2025 07:13:50-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Orientadora – Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Liane Márcia Freitas e Silva.

Documento assinado digitalmente  
 **LIGIA DE OLIVEIRA FRANZOSI BESSA**  
Data: 13/01/2025 21:58:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Examinador interno - Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Lígia de Oliveira Franzosi Bessa.

Documento assinado digitalmente  
 **ALESSANDRA BERENGUER DE MORAES**  
Data: 15/01/2025 19:03:31-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Examinador interno - Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Alessandra Berenguer de Moraes.

## RESUMO

O mercado financeiro de investimento se caracteriza pelo dinamismo e volatilidade, de forma que as mudanças socioeconômicas do mercado impactam de maneira significativa na tomada de decisão nas empresas desse setor. Devido a isto, as empresas deste ramo devem observar de maneira sistemática o seu ambiente de negócio. Na empresa, estudo de caso desta pesquisa, uma empresa do setor financeiro, um *Multi-Family Office (MFO)* que executa gestão de recursos, observa-se entretanto que esta realidade não se configura. Considerando essa lacuna, o presente estudo tem como objetivo elaborar um plano estratégico para uma organização de assessoria de investimentos. Para tal, foram utilizadas as diretrizes de estudo de caso único, a fim de mapear o comportamento estratégico utilizado pela organização, analisar os ambientes (interno e externo) da organização e, estruturar um direcionamento estratégico na organização. Como resultado, o mapa estratégico sugerido está pautado na captação de clientes, satisfação das carteiras de clientes atuais e desenvolvimento de novas técnicas. Os direcionamentos estratégicos incluem a captação de clientes, a satisfação das carteiras atuais e o desenvolvimento de novas técnicas, com foco na excelência no atendimento e na diferenciação por meio da agregação de valor. São propostas campanhas de *live marketing*, priorizando confiabilidade e *networking*. Ademais, o alinhamento interno é crucial para a rentabilidade, com capacitação dos colaboradores para gerenciamento de riscos. Recomenda-se, ainda, mapear o mercado financeiro regional, focar no público *Select* e o estabelecimento de parcerias estratégicas periodicamente.

Palavras-chaves: mercado financeiro, gestão estratégica, assessoria de investimentos.

## **ABSTRACT**

The financial investment market is characterized by dynamism and volatility, so that socioeconomic changes in the market have a significant impact on decision-making in companies in this sector. Because of this, companies in this sector must systematically observe their business environment. In the case study company of this research, a company in the financial sector, a Multi-Family Office (MFO) that performs resource management, it is observed, however, that this reality does not exist. Considering this gap, this study aims to develop a strategic plan for an investment advisory organization. To this end, single case study guidelines were used to map the strategic behavior used by the organization, analyze the environments (internal and external) of the organization and structure a strategic direction for the organization. As a result, the suggested strategic map is based on customer acquisition, satisfaction of current customer portfolios and development of new techniques. Strategic directions include customer acquisition, satisfaction of current portfolios and development of new techniques, with a focus on excellence in service and differentiation through added value. Live marketing campaigns are proposed, prioritizing reliability and networking. Furthermore, internal alignment is crucial for profitability, with employee training for risk management. It is also recommended to map the regional financial market, focus on the Select audience and establish strategic partnerships periodically.

Keywords: financial market, strategic management, investment advisory.

## LISTA DE FIGURAS

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>Figura 1 - BSC.....</b>              | <b>24</b> |
| <b>Figura 2 - Forças de Porter.....</b> | <b>25</b> |
| <b>Figura 3 - Matriz SWOT.....</b>      | <b>26</b> |

## LISTA DE QUADROS

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| <b>Quadro 1</b> - Forças de Porter..... | 34 |
| <b>Quadro 2</b> - Matriz SWOT.....      | 36 |
| <b>Quadro 3</b> - Mapa estratégico..... | 38 |

## SUMÁRIO

|       |                                     |    |
|-------|-------------------------------------|----|
| 1     | INTRODUÇÃO AO TEMA DE PESQUISA..... | 19 |
| 1.1   | JUSTIFICATIVA .....                 | 21 |
| 1.2   | OBJETIVOS .....                     | 22 |
| 1.2.1 | Objetivo Geral.....                 | 22 |
| 1.2.2 | Objetivo específico .....           | 22 |
| 1.3   | ESTRUTURA DO TRABALHO .....         | 22 |
| 2     | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....         | 24 |
| 2.1   | MERCADO FINANCEIRO .....            | 24 |
| 2.1.1 | ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS .....   | 24 |
| 2.2   | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....      | 25 |
| 2.3   | BALANCED SCORECARD .....            | 26 |
| 2.4   | CINCO FORÇAS DE PORTER .....        | 29 |
| 2.5   | MATRIZ SWOT .....                   | 32 |
| 3     | MÉTODO DE PESQUISA .....            | 34 |
| 4     | RESULTADOS.....                     | 38 |
| 4.1   | ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO .....   | 38 |
| 4.1.1 | COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO .....     | 38 |
| 4.1.2 | Estrutura organizacional .....      | 39 |
| 4.2   | ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO .....   | 41 |
| 4.2.1 | 5 Forças de Porter .....            | 42 |
| 4.3   | MATRIZ SWOT .....                   | 44 |
| 4.4   | PLANO ESTRATÉGICO .....             | 46 |
| 5     | CONSIDERAÇÕES FINAIS.....           | 49 |
| 6     | REFERÊNCIAS .....                   | 52 |

## 1 INTRODUÇÃO AO TEMA DE PESQUISA

O setor financeiro e de investimentos tem seu comportamento totalmente relacionado à economia, de forma que esse segmento sofre sensivelmente com a instabilidade e as adversidades econômicas.

No Brasil, as projeções para o mercado em 2024 são de um aumento do Produto Interno Bruto (PIB) em cerca de 1%. Para Elias (2024) tais projeções de crescimento são positivas para os investimentos de pessoa física e jurídica, sendo recomendada a utilização de direcionamento estratégico de diversificação de ativos, uma vez que tal, diminuir o impacto das flutuações do mercado, sejam eles movimentados por corretoras, bancos ou gestoras de investimento.

Conforme a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA, 2019), o volume financeiro movimentado por pessoas físicas em corretoras, bancos e plataformas de gestão de ativos chegou a R\$ 5,37 trilhões no primeiro semestre de 2023. Considerando a complexidade envolvida nos produtos de investimento, o serviço de consultoria e assessorias tem se apresentado crucial entre os investidores que desejam maximizar sua rentabilidade (ANBIMA, 2016; 2019).

Considerando o impacto e influência do setor financeiro para o mercado como um todo, Gallo (2023; 2024) destaca a relevância de um planejamento estratégico envolvendo as finanças, tanto em escritórios de investimento, quanto em investidores independentes, visto que, a alocação de recursos é uma decisão individualizada, variando conforme o perfil do cliente, seus objetivos e tolerância a risco.

Silva (2023) destaca a importância dos direcionamentos estratégicos na tomada de decisão, considerando que com o crescimento das assessorias e consultoria de investimento, o mercado tem se tornado mais competitivo, reforçando a necessidade de planos estratégicos flexíveis para empresas desse setor.

Aragão *et al* (2023) reforçam que a ausência de direcionamento estratégico e participação em gestão são um dos principais motivos de fechamento das organizações. Tais autores complementam que é crucial a presença de profissionais capacitados para auxiliar a empresa no processo de estruturação estratégica, recomendando assessorias empresariais para implementação dessas ferramentas.

Quanto à formulação estratégica em um mercado dinâmico e volátil como é o setor financeiro, o modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) se destaca em apoiar o processo de definição de ações estratégicas. Uma vez que, o impacto rentável proporcionado por essa ferramenta se compara a outras organizações que utilizam apenas indicadores de desempenho

financeiro para acompanhar o seu processo (Gassenferth; Soares, 2007; Rocha; Beuren; Hein, 2011).

Vale ressaltar que o direcionamento estratégico também é fomentado pelas informações relevantes que outras ferramentas estratégicas possibilitam, como a avaliação sistemática do ambiente externo. Em seus estudos, Mertens (2019) apresenta a influência do mercado externo nas decisões e resultados financeiros em empresas do segmento bancário, o autor descarta a importância de uma gestão flexível e assertiva no mercado financeiro.

Para tal, as forças de Porter fornecem uma análise competitiva do mercado externo para apoio à decisão, contribuindo diretamente para ajustes internos e reestruturação do modelo de negócio (Cardoso, 2022). Em apoio a exploração do ambiente externo, investigar as motivações e lacunas internas é crucial para o direcionamento estratégico assertivo. Desse modo, a matriz SWOT se destaca pela sua relevância em fornecer uma análise mais sistêmica para refinamento e acompanhamento das metas (Dias; Ferreira, 2009).

Inserido neste contexto, o presente estudo de caso será conduzido em uma organização do setor financeiro dedicada à oferta de serviços de gestão e assessoramento de investimentos. Embora a instituição tenha consolidado uma posição estável no mercado, observa-se a ausência de uma sistemática formal de monitoramento e avaliação contínua do ambiente competitivo. Essa lacuna justifica a relevância deste trabalho, que visa contribuir para a identificação de oportunidades e ameaças, proporcionando uma base estruturada para a formulação de estratégias proativas.

Acredita-se que, a realização de uma avaliação estratégica torna-se fundamental para ampliar a capacidade da organização em antecipar mudanças, adaptar-se ao dinamismo do mercado e fortalecer sua competitividade.

Para tanto, serão utilizadas ferramentas consagradas na literatura, como o *Balanced Scorecard* (BSC), com o objetivo de alinhar objetivos internos às diretrizes estratégicas, e o modelo das Cinco Forças de Porter, para analisar a atratividade e competitividade do setor, e por fim, será aplicada a análise SWOT, integrando variáveis internas e externas, a fim de oferecer uma perspectiva abrangente e orientar decisões estratégicas. Dessa forma, espera-se que os resultados obtidos contribuam para o desenvolvimento sustentável e a eficiência da gestão organizacional no contexto financeiro.

Tendo em vista as lacunas de gestão identificadas e a relevância do setor financeiro para o desenvolvimento socioeconômico do país, surge o problema de pesquisa: **“Como podem ser elaboradas estratégias competitivas em uma empresa de assessoria de investimento?”**. Esse questionamento é explorado no contexto de organizações emergentes, considerando que a

literatura sobre essa temática é limitada, ao mesmo tempo em que o setor atravessa um período de crescimento expressivo, evidenciado pelo aumento do número de investidores quanto de novos escritórios de investimentos.

Nesse contexto, o presente estudo contribui com o ambiente empresarial com possível potencial de expansão, mas que enfrenta desafios devido à falta de direcionamento estratégico, sendo essa deficiência o principal entrave para seu desenvolvimento. Os resultados esperados buscam não apenas otimizar a gestão interna, mas também oferecer diretrizes que possam servir como referência para a estruturação de novos escritórios e para a consolidação do setor.

Por fim, tal objeto de estudo foi selecionado pelo seu potencial em contribuir para o meio acadêmico, considerando a escassez de estudo dessa temática na literatura. Ademais, tal pesquisa pode ser utilizada no meio empresarial como um guia para novos empreendimentos, considerando o painel estratégico proposto.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

O segmento de investimentos financeiro é volátil e impactado diretamente pelas mudanças econômicas. Neste sentido o comportamento dos investidores deve ser direcionado de maneira estratégica (Marques; Jones; Martins, 2014).

As ferramentas de gestão auxiliam na tomada de decisão, identificando as ações presentes e as necessárias para o futuro, pois independentemente do tamanho da organização é crucial que ela tenha um plano estratégico com objetivos bem traçados. No mercado financeiro, as ferramentas de gestão facilitam o processo de tomada de decisão, diferenciação competitiva, apontamento estratégico, ampliação da carteira de clientes, além de analisarem a influência na identificação de pontos fortes e fraquezas da empresa do empreendimento (Barbosa, 2017).

Na literatura, são encontrados estudos que relatam as vantagens do plano estratégico para empresas financeiras, por meio da proposta de estratégias e análise das tendências de mercado, por exemplo, Lima e Caldeira (2018) que apresentam um estudo de caso em uma assessoria de investimento, na qual os autores utilizam as ferramentas estratégicas para ampliar a participação e oferta de valor ao mercado, por meio de delineamento do modelo de negócio alinhado aos objetivos de crescimento estratégico.

Tendo em vista a dinamicidade desse segmento, implementar um plano estratégico a longo prazo é complexo, nisso, Pereira (2019) recomenda o uso de estratégias flexíveis, como o mapa estratégico resultante do BSC, visto que os indicadores financeiros, de desempenho interno, satisfação do cliente, aprendizagem e crescimento proporcionam uma relação de causa - efeito na elaboração de medidas de desempenho.

Sacchetto (2012) apresenta as contribuições do BSC em organizações bancárias, apresentando o mapa estratégico do objeto em estudo, como um espelho para novos planos estratégicos no setor financeiro. Mas vale destacar que, apesar de direcionar a organização para o longo prazo, o plano estratégico não deve ser visto como uma previsão do futuro, mas como uma conjuntos de ações estratégicas adaptadas para atingir os objetivos da organização, contribuindo com o fortalecimento e desenvolvimento empresarial (Toffoli, 2023).

Nesse sentido, dado este contexto, o presente estudo se apresenta como relevante para o meio empresarial como direcionador para empresas emergentes na área de investimento, alocação de recursos e startups tecnológicas que querem adentrar ao setor. Além de ser um guia comparativo para as empresas atuais do mercado, fornecendo base teórica para o meio acadêmico explorar as ferramentas estratégicas nas assessorias financeiras.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar a elaboração de um plano estratégico para uma organização de gestão de assessoramento de investimentos.

### 1.2.2 Objetivo específico

- a) Realizar o mapeamento do comportamento estratégico utilizado pela organização utilizando *Balanced Scorecard* (BSC);
- b) Realizar uma avaliação dos ambientes (interno e externo) da organização utilizando a análise das cinco forças de Porter e análise SWOT;
- c) Propor um direcionamento estratégico para a organização a partir das análises anteriores;
- d) Propor ações de melhorias com base nas estratégias avaliadas.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é constituído por seis sessões. A primeira seção tem como intuito apresentar a contextualização do tema escolhido para abordagem, definindo o problema pesquisa, objetivos gerais e específicos, e os elementos que justificam a importância da temática abordada.

A sessão seguinte é a fundamentação teórica se delimitou ao segmento de investimentos financeiros, apresentando na seção 2 os conceitos, vantagens e relevância desse setor financeiro para a temática de gestão estratégica, destacando a contribuição de ferramentas estratégicas como a análise de SWOT, as cinco forças de Porter e *Balanced ScoreCard*. Na seção 3, são descritos o método de pesquisa, as ferramentas de coleta de dados e fluxo metodológico para realização da pesquisa.

Na sequência, os resultados obtidos com o estudo de caso são expostos na seção 4, na qual, são apresentadas as análises dos ambientes interno e externo, que fornecem subsídio para a construção de um plano estratégico, apresentado posteriormente com as elaborações estratégicas e ações direcionadoras para melhorias organizacionais. Por fim, a seção 5, conecta todos os tópicos expostos anteriormente, apresentando as considerações finais do trabalho, lacunas na pesquisa, sugestões para trabalhos futuros e contribuições do estudo realizado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Quanto aos conceitos utilizados para fundamentar a presente pesquisa, estão utilizadas definições como:

### **2.1 MERCADO FINANCEIRO**

Caracterizado pelo seu comportamento volátil, o mercado financeiro transita em longos períodos de investimento, envolvendo altas e baixas dos preços das ações (Pereira; Oliveira, 2021). No contexto brasileiro, o mercado de ações sofre com uma grande instabilidade decorrente de crises financeiras, econômicas e políticas. Assim, a recorrência do regime de baixa do mercado financeiro abre um leque de alertas aos dados históricos do mercado de investimento (Pereira; Oliveira, 2021). Mesmo em meio às baixas, o mercado financeiro brasileiro tem registrado um crescimento no número de investidores, elevando a importância em compreender como funciona o comportamento dos novos investidores.

Considerando a importância de conhecimento na área financeira e a divergência do perfil de investidores, cada investidor possui uma maneira única de agir, sendo que suas ações se manifestam diretamente sobre seus resultados dos investimentos realizados (Saccol; Pieniz, 2018). Saccol e Pieniz (2018) ainda destacam que o comportamento dos investidores é orientado conforme o seu perfil de risco, considerando suas despesas, segurança e as garantias envolvidas no seu planejamento.

Vale ressaltar que, mesmo com regulamento e conhecimento na área, nenhuma estratégia de investimento é livre de risco, de forma que, os investidores necessitam estar atentos à dinâmica e à evolução de cada mercado (Pereira, 2014). Dessa forma, os escritórios de alocação e assessoria de investimento agem diretamente nessa lacuna, aconselhando os investidores conforme o seu perfil, assim como, planejamento a longo prazo.

Para melhor compreender as características de uma empresa dita assessora de investimentos, segue-se com uma explanação sucinta sobre este tema.

#### **2.1.1 ASSESSORIA DE INVESTIMENTOS**

As assessorias de investimentos são empresas ou profissionais que prestam serviços de consultoria financeira personalizada a investidores de diversos níveis de maturidade. Ferreira *et al* (2022) complementa que os profissionais dessa área, devem estar atentos às mudanças de mercado, uma vez que existem diversas aplicações financeiras e inúmeros tipos de investimentos, que possibilitam o poder de compra, venda e multiplicação do patrimônio.

Considerando as incertezas do mercado e do processo decisores, Pereira e Oliveira (2021) recomendam aconselhamento de profissionais no processo de diversificação em portfólios de investimento, sendo uma ação comumente conhecida para controle de risco. Nisso, as assessorias financeiras agem como direcionadores acerca dos tipos de investimentos mais coerentes ao seu perfil de investidor, considerando as metas de alocação de recursos.

Pereira (2019) destaca que uma assessoria de investimentos profissional agrega valor ao serviço financeiro, contribuindo para a fidelização do cliente. Ademais, a escolha de portfólios considerando conselhos de profissionais da área parte de uma comunicação consistente e variada com investidor (Ferreira, 2022). Assim, a captação de recursos é a chave de funcionamento de qualquer gestora de ativos e alocador de recursos (Alves, 2022).

Reis (2020) destaca que o diferencial das assessorias de investimento são as equipes de especialistas dedicados a ajudar os clientes na melhor alocação de portfólio e rentabilidade ideal para alcançar seus sonhos. Os assessores de investimentos não são analistas de investimentos ou consultores de investimento, a estes profissionais é vedada a recomendação de produtos aos clientes que estão fora do perfil deles.

Atualmente no mercado financeiros, os investimentos podem ser feitos em vários fundos, um deles é o de renda fixa, recomendado para quem quer evitar riscos, pois o investidor escolhe quanto pode investir e quando quer retirar o seu dinheiro. Tal tipo de investimento pode ter títulos, ações pré-fixadas (valores de taxas estabelecidos no momento da aplicação) ou pós-fixados (valor revelado no momento do resgate).

## **2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O planejamento estratégico é um processo que engloba a formulação de estratégia para posicionamento de uma organização, buscando integrar a instituição com o mercado competitivo na qual ela está inserida (Chiavenato; Sapiro, 2004; Mendes; Raiser, 2009). Fernandes *et al* (2015) complementa que o plano estratégico é crucial para o processo de tomada de decisão, uma vez que, tem o objetivo de atingir continuamente metas, sejam elas de nível estratégico, tático ou operacional, variando conforme o porte da organização.

Oliveira (2007) afirma que existem três dimensões necessárias para a elaboração de um plano estratégico: (i) delineamento, que compreende a metodologia do processo e a escolha do responsável técnico para gerir a implementação das diretrizes estratégicas, (ii) elaboração, fase responsável por determinar oportunidades e ameaças, de forma que detalhada as metas a serem executadas, (iii) implementação, envolve aspectos organizacionais como a utilização de

ferramentas de gestão, sistemas de informação – orçamentários, treinamento, liderança e processo estratégicos.

Chiavenato *et al.* (2009) complementa que, o plano estratégico envolve toda a organização, exigindo a cooperação de todos para sua execução eficiente. Aragão *et al* (2023) reforça a relevância dessa ferramenta pela sua visão sistêmica e holística da organização, sendo um processo contínuo de mapeamento do cenário mercadológico e as perspectivas futuras do negócio.

Por necessitar de uma movimentação de todos os colaboradores e um mapeamento regular, a implementação de um plano estratégico pode ser complexa, nisso, é ideal que as metas sejam mensuráveis e estejam alinhadas aos valores da organização (Martins, 2017; Mota; Monteiro; Nascimento, 2019).

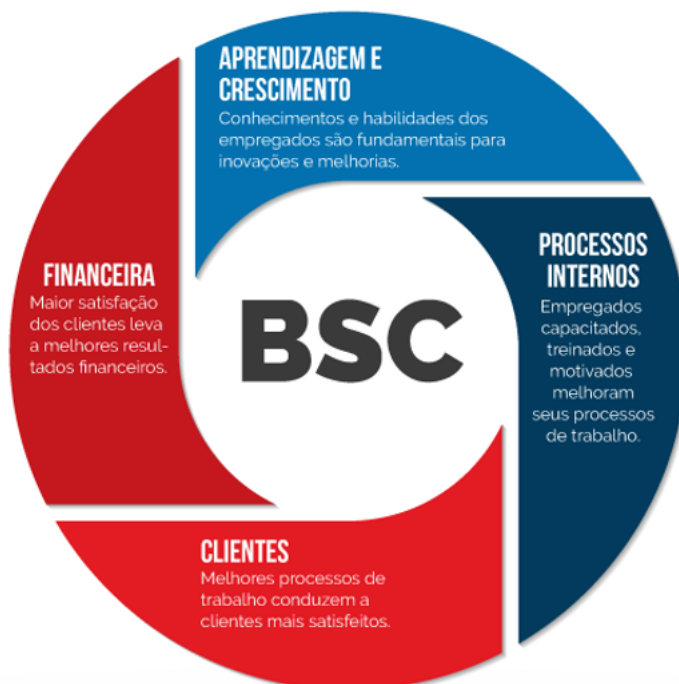
Chiavenato (2009) reforça a importância de monitorar as ações estratégicas e aplicações ações corretivas, de forma que, a continuidade do negócio seja assegurada, assim como, a eficácia do direcionamento em gestão. Para tanto, nesse processo podem ser utilizadas ferramentas de análise externa (forças de Porter), elaboração estratégica (Balanced Scorecard) e investigação de ambos os ambientes (matriz SWOT). Por serem estas ferramentas utilizadas no presente trabalho para o levantamento dos dados para a elaboração do plano estratégico, a seguir estas ferramentas são apresentadas individualmente.

## 2.3 BALANCED SCORECARD

Kaplan e Norton (1997; 2001) apresentam o *Balanced Scorecard* (BSC) como um modelo de gestão estratégica que abrange quatro perspectivas: (i) financeira, a visão dos acionistas e investidores acerca do negócio (ii) perspectiva do cliente, corresponde às necessidades do cliente que a organização precisa suprir, (iii) procedimento internos, envolve a avaliação do macroambiente e as atividades específicas realizadas para alcançar os objetivos, (iv) aprendizagem e inovação, um viés mercadológico, voltado a criação de valor e evolução empresarial.

McKeown (2013) complementa que cada perspectiva tem seus objetivos, metas e indicadores próprios, de forma que, quando unidas fornecem subsídio para executar estratégias macro. Assim, o BSC (Figura 1) busca alinhar a organização por meio das atividades de planejamento e controle, nisso, o modelo de gestão materializar a visão da organização em um mapa estratégico, com objetivos, medidas de desempenho e diretrizes para cada perspectiva, que deve ser avaliado de maneira constante (Kallas *et al.*, 2005; Norton, 2010).

Figura 1. Balanced ScoreCard.



Fonte: Rabello (2024).

Na Figura 1, vê-se que o BSC pode ser segmentado em quatro dimensões: dimensão financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento. Consoante a Herrero Filho (2019) a perspectiva financeira está direcionada a avaliação dos resultados econômicos, sendo responsável por medir a eficácia das estratégias adotadas em gerar retorno financeiro para a organização. De modo que, os indicadores financeiros ajudam a determinar se a empresa está cumprindo suas metas de lucratividade e sustentabilidade, sendo o principal reflexo do sucesso global das outras dimensões

Já a perspectiva de clientes, busca atender às necessidades e expectativas dos clientes, garantindo satisfação e fidelidade, além de explorar oportunidades de crescimento de mercado. A compreensão da percepção dos clientes em relação à organização é essencial para melhorar a experiência do consumidor e, conseqüentemente, a lucratividade (Herrero Filho, 2019). Fernandes e Berton (2005) fundamenta os processos internos como responsável pela análise da eficiência e inovação nos processos organizacionais, com foco em aprimorar produtos, serviços e práticas operacionais. Uma vez que, melhorias nesta perspectiva aumentam a capacidade da organização em gerar valor para clientes e acionistas.

Por fim, a aprendizagem e crescimento é uma base para as demais perspectivas, pois esta dimensão aborda o desenvolvimento de competências organizacionais, com foco na capacitação de colaboradores, modernização tecnológica e fortalecimento da infraestrutura.

Tais investimentos são cruciais para sustentar a inovação e a competitividade no longo prazo (Kaplan & Norton, 1997).

Nesse sentido, Rahman et al. (2016) destaca a interdependência entre as perspectivas, pontuando que tal impacto reflete um ciclo de causa e efeito. Além disso, o BSC promove a comunicação eficaz dentro da organização, ao integrar informações que orientam a tomada de decisão, o planejamento estratégico e a busca por melhores resultados globais (Kruger et al., 2018). Rabello (2024) acrescenta que o BSC possibilita: (i) alinhamento estratégico, (ii) comunicação e transparência entre os níveis organizacionais, (iii) medição abrangente do desempenho, trazendo um equilíbrio entre indicadores e possibilitando avaliação do progresso organizacional, (iv) melhoria contínua e aprendizagem.

Quanto a aplicação de tal ferramenta no contexto empresarial tem-se que sua amplitude pode variar significativamente conforme o setor de estudo. Por exemplo, Coelho *et al.* (2017) abordam a implementação do BSC no Departamento Financeiro da UFSC, que se mostrou útil para apoiar o gestor na avaliação de desempenho, validando a eficácia dessa ferramenta para a gestão estratégica no contexto universitário.

Em um cenário empresarial diferente, Nogueira *et al.* (2019) investigaram a aplicação em uma empresa do setor varejista no sul de Minas Gerais. O estudo destaca que, embora o BSC possa potencialmente melhorar a competitividade organizacional, seu sucesso depende do envolvimento da alta administração e do acesso eficaz às informações. De modo que, os autores apontam a falta de comprometimento dos líderes como um fator crucial para o insucesso da implementação na empresa analisada, evidenciando que a simples adoção da metodologia não garante resultados positivos sem uma gestão integrada e consistente.

Rodrigues, Xavier e Moura (2020) exploram a aplicação do BSC no setor de energia elétrica, analisando relatórios anuais de dez empresas brasileiras listadas na B3. A pesquisa revela que a perspectiva financeira domina os indicadores de desempenho, com métricas como EBITDA e lucros/prejuízos acumulados presentes em 100% da amostra. No contexto têxtil, Quesado e Marques (2020) destacam os obstáculos como a disponibilidade de tempo e o nível de comprometimento dos colaboradores, fatores que podem dificultar a execução plena do BSC. Embora o BSC melhore o desempenho organizacional, sua implementação requer um ambiente organizacional engajado e comprometido.

Em um contexto diferente, Froeliche, Santos e Bernardo (2021) analisaram as percepções dos gestores de linha em uma organização do setor financeiro, com foco nos indicadores de qualidade e desempenho operacional gerados pelo BSC. Os autores atestam um forte alinhamento entre gestores de diferentes níveis hierárquicos, o que é relevante para a

prática gerencial ao reduzir a influência de julgamentos intuitivos e melhorar a comunicação interna.

Por fim, Guerreiro (2022) analisam uma empresa do setor de tecnologia da informação, destacando a necessidade de adaptação constante em um mercado em rápida evolução. A pesquisa demonstra que o uso do BSC além de melhorar o processo de tomada de decisão e avaliação de desempenho, permite um melhor planejamento estratégico alinhado à missão e aos valores da empresa.

## **2.4 CINCO FORÇAS DE PORTER**

A chamada cinco forças de Porter é um modelo de análise competitiva focada no ambiente externo da organização e como ele impacta internamente no modelo de negócio (Cardoso, 2022).

Essas forças podem ser divididas em dimensões que representam aspectos presentes no microambiente da empresa, de modo que, as fortalezas identificadas podem ser ameaças ou poder de barganha no cenário competitivo (Porter, 1986). A Figura 2 ilustra quais são essas cinco forças, sabendo que são elas: ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes.

Os produtos substitutos são aqueles que desempenham a mesma função ou atendem às mesmas necessidades de maneira diferente. A presença de substitutos limita o poder de precificação das empresas, já que os consumidores podem optar por alternativas mais acessíveis ou inovadoras. Quando os substitutos oferecem melhor custo-benefício, podem desestabilizar o mercado e reduzir a atratividade da indústria.

Já a ameaça de novos entrantes, é uma força que analisa o impacto que novos concorrentes podem ter sobre o mercado. A entrada de novos players aumenta a concorrência e pode pressionar os preços e margens de lucro. Barreiras como economias de escala, acesso a canais de distribuição, diferenciação de produto e regulamentações podem dificultar ou impedir a entrada de novos competidores. Quando essas barreiras são altas, a ameaça de entrada é reduzida, favorecendo as empresas já estabelecidas.

Figura 2 – As cinco Forças de Porter



Fonte: Escobar (2022).

O poder de negociação dos clientes reflete sua capacidade de influenciar preços, qualidade e condições de compra. Consumidores organizados ou com alta sensibilidade a preços podem forçar a redução de preços ou exigir produtos e serviços mais qualificados, impactando diretamente as margens de lucro. O poder de barganha é maior quando os clientes são poucos, bem informados ou têm alternativas disponíveis.

Já o poder dos fornecedores, pode exercer influência sobre as empresas ao elevar os preços ou reduzir a qualidade dos insumos. Esse poder é maior quando os fornecedores são poucos, fornecem produtos essenciais ou possuem alta especialização. Empresas que dependem de fornecedores com alto poder de barganha podem enfrentar dificuldades para manter margens de lucro competitivas.

Por fim, a rivalidade dentro de uma indústria reflete o grau de competição entre as empresas existentes. Fatores como o número de competidores, taxa de crescimento do mercado e diferenciação dos produtos influenciam essa força. Quando a rivalidade é intensa, empresas frequentemente competem em preço, campanhas publicitárias e qualidade de produtos, o que pode reduzir a lucratividade geral do setor.

Porter (2008) afirma que as organizações devem estar atentas às possíveis mudanças na sua perspectiva de lucros, para isso, o autor elenca a existência de quatro forças além do ambiente interno: (i) clientes, a influência dos cliente em orçar conflito entre as empresas concorrentes, (ii) fornecedores, o poder dos parceiros em restringir os lucros cobrando preços mais elevados, (iii) novos entrantes, o impacto de novas organizações com capacidade de competir diretamente, tendendo a diminuir a margem de lucro atual, (iv) produtos substitutos,

novidades presentes no mercado que possam atender as necessidades dos clientes, prejudicando a participação no mercado.

Casarotto (2020) acrescenta que com as análises obtidas a partir dessas ferramentas, as organizações podem propor medidas diversas para se tornarem menos vulneráveis a forças competitivas, seja fortalecendo a relação com os consumidores, diferenciando sua marca ou produto, integrando a tecnologia a sua liderança, varia conforme o segmento analisado.

Quanto a aplicação de tal ferramenta na literatura, as 5 forças de Porter são amplamente reconhecidas como essenciais para análise de mercado e definição estratégica, tanto em organizações públicas quanto privadas. Por exemplo, Ferro (2014) explorou a aplicação no setor têxtil, com foco em uma empresa produtora de tecidos para estofados. O estudo mostrou que o modelo é relevante para entender como a concorrência e outras forças moldam o mercado, especialmente em um cenário de intensa competição com produtos importados.

As pesquisas de Almeida (2024) e Carmo e Silva (2023) demonstram que as 5 Forças de Porter são aplicáveis a diferentes contextos econômicos, oferecendo insights para que empresas, tanto do setor de MPEs quanto do mercado B2B, desenvolvam estratégias eficazes. Ambos os autores, reforçam que as forças estratégicas atuam como um guia para enfrentar riscos e incertezas, destacando a importância da inovação, da gestão adaptativa e do alinhamento estratégico para garantir competitividade e sustentabilidade no longo prazo.

Junior (2022) propõe uma adaptação do modelo de Porter para o setor público, utilizando estudos desenvolvidos na Universidade do Estado do Amazonas (UEA). O objetivo foi analisar o ambiente externo de organizações públicas e propor ações estratégicas para enfrentar os desafios identificados. Embora o modelo das 5 Forças seja tradicionalmente aplicado no setor privado, ele pode ser ajustado para a gestão pública, com estratégias genéricas específicas para cada força, ampliando sua aplicabilidade e contribuindo para a tomada de decisões mais eficaz.

Na literatura, também são encontrados estudos que unem as 5 Forças de Porter com outras metodologias de avaliação estratégica, como Barboza e Rojo (2015) aplicaram o modelo na análise estratégica de uma pequena empresa familiar do setor moveleiro. Em combinação com outras ferramentas, como a matriz BCG e a análise SWOT, permitindo identificar a posição da organização no mercado e sugerir melhorias para seu crescimento.

Por fim, a pesquisa de Paiva (2024) oferece uma análise aprofundada do mercado de e-commerce no Brasil, destacando como as cinco forças de Porter podem ser aplicadas para identificar tendências, oportunidades e riscos nesse setor em expansão. O avanço tecnológico e

a globalização têm impulsionado o crescimento do e-commerce, criando um ambiente dinâmico e competitivo para empreendedores e empresas.

## 2.5 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é uma ferramenta crucial para elaborar estratégias resilientes, uma vez que, analisar os fatores internos e externos à organização que a influenciam de maneira significativa, considerando os aspectos que são uma força, fraqueza, oportunidade ou ameaça. Pereira (2010) destaca que a análise SWOT fornece informações necessárias para alinhar a organização, definir ações estratégicas e auxiliar no desenvolvimento organizacional. A Figura 3 ilustra como se esquematiza a matriz SWOT.



Fonte: Matos, Matos e Almeida (2008).

Para Matos, Matos e Almeida (2008) a elaboração de uma análise com a matriz SWOT acontece em duas etapas: (i) investigação do ambiente externo, tendências futuras, oportunidades e ameaças, (ii) com base nas informações obtidas anteriormente, avaliar como a organização enfrenta cada elemento. A Figura 3 ilustra como se esquematiza a matriz SWOT.

Medeiros et al (2010) destaca que as informações obtidas da análise SWOT possibilita um ajuste interno acerca do nível de capacitação, principalmente dos gerentes, para que seja possível fortalecer a organização de maneira competitiva. Nesse sentido, é possível afirmar que a matriz SWOT é uma ferramenta estratégica importante no processo de tomada de decisão, de

forma que aos pontos fortes e fracos podem ser ajustados conforme a criticidade do sucesso para atender as oportunidades de mercado (Rodrigues et al., 2015; Lara; Rosatti; Jovetta, 2016).

Ademais, a matriz SWOT é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para analisar o ambiente interno e externo de organizações, promovendo uma visão abrangente dos fatores que influenciam o desempenho e o planejamento. O estudo de Júnior et al. (2020) evidencia que a aplicação da matriz é essencial para alinhar o serviço oferecido por uma empresa às necessidades do mercado, o que contribui para um posicionamento competitivo eficiente. Os autores demonstram a viabilidade de abertura de uma empresa do setor de eventos utilizando a matriz SWOT para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, integrando-a ao *Balanced Scorecard* (BSC) para um planejamento mais robusto.

Ferreira e Ferreira (2019) realizaram um estudo de caso em um centro automotivo para identificar e resolver problemas organizacionais emergentes. O uso da matriz permitiu o desenvolvimento de um planejamento estratégico voltado para minimizar as dificuldades enfrentadas por essa empresa de pequeno porte, otimizando seus processos e melhorando o desempenho geral.

Dias e Ferreira (2009) reforçam a eficácia da ferramenta tanto no diagnóstico situacional quanto na definição de estratégias em departamentos específicos. Além disso, Mendonça et al. (2024) destacam que a matriz SWOT é essencial para empresas que buscam consolidar bons resultados financeiros e excelência em serviços, pois proporciona uma visão clara dos desafios e oportunidades que surgem no ambiente empresarial.

Fernandes (2015) complementa essa perspectiva ao enfatizar que a matriz SWOT não apenas auxilia no diagnóstico organizacional, mas também contribui para a preparação estratégica das empresas diante de um mercado em constante transformação. A análise dos cruzamentos entre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças permite que as organizações formulem estratégias alinhadas tanto com as demandas atuais quanto com as necessidades futuras.

De maneira semelhante, Menezes et al. (2022) combinam a matriz SWOT com a técnica GUT, oferecendo um panorama abrangente dos fatores críticos que influenciam a universidade. Entre os problemas identificados, destacam-se o contingenciamento frequente de recursos financeiros pelo governo estadual e questões relacionadas à gestão ambiental. Assim, a aplicação da matriz SWOT no contexto empresarial é uma prática consolidada, permitindo que empresas de diferentes segmentos desenvolvam estratégias adaptativas e obtenham vantagem competitiva.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

O presente tópico tem o intuito de expor os métodos utilizados para realização do estudo, da mesma forma que, a caracterização da pesquisa e as etapas para aplicação dos conceitos utilizados como base para análise dos dados.

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Gil (2010) explica que uma pesquisa é formada pela união quatro aspecto, natureza, objetivos, abordagem e procedimentos técnicos, de modo que, o estudo é aplicado, pois tem como objetivo utilizar o conhecimento gerado para solucionar problemas específicos ou propor melhorias práticas no contexto estudado, com resultados que podem ser diretamente aplicados à realidade analisada.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma investigação descritiva, destinada a detalhar e compreender as características, processos ou fenômenos relacionados ao objeto de estudo, fornecendo uma visão clara e sistemática da realidade. Em relação à abordagem, adota um enfoque qualitativo, voltado para a análise de aspectos subjetivos e interpretativos, buscando compreender os significados, percepções e comportamentos associados ao tema.

A abordagem qualitativa para coletar e analisar os dados de pesquisa, permitindo uma compreensão rica e detalhada dos fenômenos estudados, capturando nuances e complexidades que são fundamentais para a elaboração de um plano estratégico eficaz (Gil, 2010).

Os procedimentos metodológicos seguem o formato de estudo de caso, permitindo uma análise detalhada e intensiva de um ou poucos objetos dentro de seu contexto real. Essa abordagem é ideal para investigar fenômenos complexos, possibilitando uma compreensão ampla e profunda de suas especificidades e interações no ambiente em que ocorrem.

#### **3.2 AMBIENTE DA PESQUISA**

Neste estudo, o ambiente de pesquisa envolveu uma empresa gestora de ativos financeiros com filial na capital paraibana, selecionada por acessibilidade da pesquisadora. Tal cenário será explorado com base nas diretrizes de estudo de caso, a fim de propor um plano que direciona de maneira estratégica organizações do mesmo setor para a vantagem competitiva.

Para tal, o objeto de estudo selecionado é um representante do mercado financeiro, responsável por prestar serviços voltados para a alocação patrimonial e de recursos. Com matriz em Recife – PE e filial em João Pessoa - PB, a empresa “X” foi idealizada por três sócios que identificaram no mercado bancário uma deficiência na prestação de serviços especializados em gestão patrimonial para clientes com grandes fortunas.

Fundada em junho de 2022, a organização em estudo oferece soluções para a gestão da carteira de clientes com investimentos superiores a R\$10 milhões. Apesar de ainda ser emergente no mercado, se comparada a outras organizações, a empresa “X” se destaca entre as *multifamily office* no Nordeste, com uma custódia de mais de 30 famílias na região do Pernambuco e Paraíba, totalizando cerca de R\$3bilhões em ativos.

Dentre os objetivos estratégicos a longo prazo, a organização pretende expandir seu *market share*, de forma que os ativos em gestão sejam triplicados nos próximos cinco anos, chegando a R\$10 bilhões. Para que esse resultado seja alcançado, os sócios estão estudando capitais nordestinas interessantes para expansão, considerando a estrutura física e o grande público em potencial, até então os estados destaques são Bahia e Ceará.

Dentre os serviços prestados está a integração entre gestão de recursos, planejamento financeiro e patrimonial, seja para famílias ou indivíduos, dessa forma, durante a consultoria a equipe de profissionais experientes no mercado financeiro buscam desmistificar a complexibilidade financeira e apoiar a tomada de decisão estratégica. Agindo de maneira independente, a organização tem a habilidade de sugerir a alocação de recursos mais vantajosa para cada cliente, tendo em sua base diversos produtos abertos e livres de conflito de interesse.

Mesmo que esteja em expansão e com rentabilidade calculada, a organização apresenta lacunas expressivas quanto ao modelo de gestão, considerando a (i) falta de um acompanhamento das metas, (ii) baixa retenção de talentos, (iii) falta de mão-de-obra especializada, (iv) baixa autonomia dos colaboradores, (v) dificuldade de expansão a médio prazo. Tais dificuldades são subjetivamente analisadas pelos sócios, segundo os diretores o principal gargalo do escritório ainda é a dificuldade de atrair clientes com maior poder aquisitivo.

O escritório de assessoria de investimentos selecionado como objeto deste estudo de caso representa um exemplo relevante para a pesquisa em função de crescimento e da necessidade de direcionamento estratégico claro. A organização opera em um setor dinâmico e competitivo, caracterizado pelo aumento significativo de novos *players* e pela demanda crescente por serviços financeiros especializados. Entretanto, apesar do potencial de expansão identificado, o escritório enfrenta dificuldades relacionadas à gestão estratégica, como a ausência de metas definidas, falta de alinhamento entre as operações e os objetivos de longo prazo, e processos internos não formalizados.

Ademais, a alta rotatividade de clientes, dificuldades na retenção de talentos e uma limitada capacidade de responder às mudanças do mercado, indicam a necessidade urgente de um planejamento estratégico estruturado. A ausência de indicadores de desempenho claros e de

uma cultura orientada a resultados também reforça a vulnerabilidade da empresa em um ambiente altamente competitivo. Assim, o estudo justifica-se pela possibilidade de preencher essa lacuna, oferecendo ferramentas estratégicas que possam não apenas orientar a tomada de decisão, mas também consolidar a posição da empresa no mercado e criar uma base sólida para seu crescimento sustentável.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa foi estruturado em quatro etapas metodológicas, na qual, cada uma está direcionada a alcançar o objetivo do estudo ao mesmo tempo que garante a confiabilidade, validade e relevância dos resultados.

- **Revisão bibliográfica:** Para desenvolvimento do estudo, foi realizada uma revisão da literatura acerca dos conceitos de diagnóstico estratégico e pesquisas de aplicação no segmento de investimento financeiro, por meio de diversas fontes (artigos publicados em periódicos, livros e revistas);
- **Diagnóstico:** Como resultado da revisão da literatura realizada, foi identificada a importância do planejamento estratégico para o setor financeiro, com ênfase no crescimento de mercado das agências de assessoria e consultoria em investimento;
- **Coleta de dados:** coleta de dados foi realizada por meio de diversas técnicas, incluindo alinhamento com os gestores e colaboradores da organização (sócios e analistas), análise de documentos internos, e observação direta das práticas e processos da empresa. Ademais, foram coletados dados secundários, como relatórios de mercado, publicações setoriais e informações econômicas relevantes. Durante o processo de diagnóstico empresarial também foram pontuadas possíveis aplicações de ferramentas estratégicas;
- **Análise de dados:** Após a etapa de identificação das lacunas e introdução ao objeto de estudo, os dados passaram pelo processo de análise, iniciando com a aplicação das ferramentas estratégicas (forças de Porter e matriz SWOT), para análise do ambiente interno, seguida pela análise do ambiente externo que possibilitam base para a construção de estratégias. Vale destacar que, os dados coletados foram organizados e analisados utilizando técnicas qualitativas, como análise de conteúdo. Durante esse processo foram identificadas padrões e tendências no comportamento estratégico da organização, bem como em avaliar os fatores internos e externos que influenciam suas operações.

- **Proposição das estratégias:** Com base nas análises realizadas, foi desenvolvido um mapa estratégico que delinea as principais áreas de foco para a organização. Tal direcionador inclui estratégias para a captação de novos clientes, a satisfação das carteiras de clientes atuais, e o desenvolvimento de novas técnicas e abordagens. É possível destacar que as sugestões de estratégia foram elaboradas com base nas informações fornecidas da análise estratégica feita com o apoio das ferramentas citadas anteriormente.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO**

A organização “X” é relativamente nova no mercado, concorrendo diretamente com escritórios consolidados que atendem os consumidores do sudeste e indiretamente com o mercado financeiro nordestino, dessa forma, suas habilidades internas são focadas em atender o público regional, procurando se diferenciar no mercado.

Mesmo com todo o investimento em estrutura, durante a fase de diagnóstico, foi possível observar que a organização em estudo apresenta algumas lacunas em seu ambiente interno, o principal deles é falta de padronização e direcionamento estratégico a longo prazo, as rotinas organizacionais estão relacionadas a “apagar incêndios” diariamente, dificultando a alta performance, deixando alguns funcionários sobrecarregados enquanto outros ficam ociosos.

Por ser uma organização ainda muito enxuta, ainda não existe um setor voltado a recursos humanos, gestão de pessoas, recrutamento e seleção, de forma que essa atividade é realidade por uma gestora de investimentos que possibilita habilidades de comunicação, tornando a organização frágil da identificação, assim como, retenção de talentos. Atrelado a essa má gestão em recursos internos, a cultura da organização é prejudicada, de forma que, os colaboradores não se engajam nos objetivos ou valores estratégicos, além disso, até o presente estudo, a taxa de rotatividade é elevada, com funcionários saindo da empresa em seis meses.

Nesse contexto, o estratégico espelha no operacional, resultando em um grave problema de consolidação das carteiras no sistema da empresa, devido à elevada taxa de rotatividade, a gestão de informações é extremamente frágil, sobrecarregando os funcionários antigos para executar atividades de alocação. Considerando que não existem padrões ou guias, funcionários novos estão focados em realizar o cadastro de novos, a atividade conhecida por todos, todavia esse processo requer aprovação de um superior para serem validados, gerando erros e desperdícios.

Quanto à melhoria de desempenho nas atividades, já se estudou a possibilidade de automatizar os processos de consolidação das carteiras, no entanto, não foi executado pelo alto custo. Além de que, essa implementação pode potencializar as lacunas já existentes, uma vez que, a organização não possui o mínimo de padronização e eficiência requeridos para tal.

#### **4.1.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**

A empresa adota um comportamento reativo ao mercado, buscando expandir suas operações conforme surgem novas oportunidades de negócio, mas sem um planejamento estruturado de longo prazo. A expansão é guiada por movimentos pontuais, como o aumento

de clientes e abertura de novos nichos de mercado, porém falta uma definição clara de objetivos estratégicos sustentáveis. A empresa foca em atender às demandas dos clientes de maneira personalizada, mas não possui um monitoramento contínuo das mudanças no ambiente competitivo. Todavia, não há um processo sistemático de análise de concorrentes ou mapeamento de tendências econômicas que permita antecipar riscos ou aproveitar oportunidades emergentes.

Embora a organização tenha mostrado alguma flexibilidade em se adaptar ao crescimento do mercado, a ausência de diretrizes formais torna essa adaptação limitada. As respostas às mudanças externas são, em grande parte, reativas e operacionais, sem uma visão estratégica clara que norteie decisões futuras. Até o momento desse estudo, a organização apresenta fragilidade na gestão interna, com carências em processos e métricas de desempenho. A falta de inovação estrutural é evidente, pois não há iniciativas sistemáticas para revisar práticas ou adotar novas tecnologias que aumentem a eficiência. Inovações são mais voltadas ao produto ou serviço, com pouca ênfase na melhoria da gestão e dos processos internos.

O posicionamento estratégico atual é incipiente e pouco consolidado. A organização visa crescer e se estabelecer como uma referência local, mas a falta de uma análise estruturada do mercado e de estratégias competitivas coloca em risco sua capacidade de sustentação a longo prazo. Com base nesse mapeamento, é possível concluir que o comportamento estratégico atual do escritório é predominantemente reativo e operacional, com carências em termos de planejamento estratégico formal e inovação contínua.

A organização precisa evoluir para uma abordagem proativa e orientada por dados, utilizando ferramentas como o *Balanced Scorecard* e o modelo das Cinco Forças de Porter para monitorar o ambiente externo e alinhar sua operação com metas estratégicas. O presente estudo buscará exatamente essa transformação, fornecendo as diretrizes necessárias para que a empresa adote um comportamento estratégico mais assertivo e sustentável.

#### **4.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Até o presente estudo, a organização “X” adota uma estrutura organizacional funcional, segmentada em quatro áreas-chave da empresa: (i) análise e estratégia, (ii) risco e compliance, (iii) operacional e comercial, (iv) atendimento. Todos esses setores são gerenciados por um comitê executivo compostos por três sócios majoritários, responsáveis por estabelecer as diretrizes estratégicas que direcionando a empresa, além de coordenarem a implementação do plano de ação que orienta os departamentos para alcançar os objetivos e metas definidas, supervisionando as atividades de todas as áreas.

Quanto à responsabilidade de cada área, a Análise & Estratégia tem em sua carta de função, a responsável mensal de selecionar os ativos e instrumentos mais adequados para o cenário atual de mercado, considerando o alinhamento entre o desempenho de cada produto com sua política de investimento específica e os limites operacionais. Além disso, as informações apresentadas por essa área possibilitam (i) o ajuste do percentual de ativos em cada carteira, de acordo com os objetivos e o perfil do investidor, (ii) analisar quais as melhores estratégias a serem adotadas diante do cenário econômico atual, considerando os riscos e as oportunidades do mercado.

Para isso, a área conta com (i) um gestor de carteiras, responsável por supervisionar o conjunto das carteiras e avalia seus resultados, (ii) um analista de estratégia macro, responsável por pesquisar e recomendar as melhores classes de ativos para compor uma carteira diversificada (renda fixa, renda variável, entre outras), (iii) um analista de estratégia micro, responsável por selecionar os melhores ativos dentro de cada classe, ou seja, quais ações são mais vantajosas para investir em determinado momento.

Por se tratar de um serviço vinculado a assessoria e alocação de recursos financeiros, o departamento de Risco & Compliance é imprescindível para resguardar os clientes, uma vez que, implementa e monitora o programa de compliance da instituição, assegurando que os manuais de procedimentos internos estejam atualizados e adequados. Além disso, a equipe deste setor é responsável por verificar se as atividades da instituição estão em conformidade com a legislação, regulamentos e normas aplicáveis, assim como, assegurar que os princípios éticos e os padrões de conduta sejam respeitados.

A presente área é fundamental no processo de eliminação dos conflitos de interesses, verificando se as demandas dos órgãos fiscalizadores são atendidas de forma ágil e eficiente pelas diversas áreas da instituição. Assim, os colaboradores dessa área estão sempre atentos à legislação, atuando na proteção de dados sensíveis dos clientes e de todo o processo para manter a confidencialidade das informações.

Dessa forma, a empresa atua com algumas restrições de acesso a informação, detalhando e utilizando códigos ao invés de expor os nomes dos clientes, apresentando mensalmente apenas os dados necessários à Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA).

Neste departamento também são realizados o acompanhamento dos riscos de carteira, avaliando as incertezas associados aos valores mobiliários gerenciados, verificando se os processos de negócios são conduzidos de forma adequada, respeitando os enquadramentos regulamentares e os riscos envolvidos. Para isso, essa área conta com um diretor de compliance,

que até o presente momento do desenvolvimento do estudo é um dos sócios majoritários, um analista de compliance e um analista de risco.

Já o *Back office* (operacional) é responsável por realizar a consolidação das carteiras de investimentos no sistema. De forma que, os colaboradores deste departamento garantem que as transações realizadas pelos gestores e pelos clientes sejam registradas, liquidadas e conciliadas de forma correta e segura. Esse processo de validação é possibilitado pela emissão de relatórios, extratos e as obrigações regulatórias e fiscais da gestora.

É através da atualização das movimentações pelo *Back Office* que é possível fazer um acompanhamento preciso das carteiras. O programa consolidador de carteira da empresa de estudo permite que os clientes que possuem investimentos em diferentes instituições financeiras possam visualizar todos os seus ativos em um único lugar. Para isso, o setor operacional da empresa é responsável por atualizar o sistema com as informações de investimentos das instituições A e B, que são fornecidas pelos próprios clientes em forma de extratos separados. O setor é composto por dois analistas sênior responsáveis pela assertividade das movimentações feitas e quatro estagiários, que efetuam as movimentações.

Por fim, o Comercial & Atendimento é responsável por (i) está em contato direto com o cliente, (ii) realizar negociações comerciais com os bancos ou corretoras, (iii) acompanhar o desempenho dos produtos e serviços contratados, (iv) prestar atendimento e suporte aos clientes, (v) direcionar o cliente nas transações bancárias conforme o seu perfil de investimento, (vi) prestar atendimento e esclarecer dúvidas dos investidores.

Além disso, a área comercial atua em conjunto com as demais áreas para garantir a qualidade e a rentabilidade dos investimentos. Considerando a profundidade da tomada de decisão nesse setor, é crucial que os colaboradores deste setor tenham uma maturidade e experiência maior no mercado de investimentos. Dessa forma, até o presente momento, essa equipe é composta apenas por dois analistas sêniores, atualmente capacitados para passar as informações corretas para os clientes, uma vez que, por serem investidores profissionais carecem de um atendimento mais complexo.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Considerando o mercado competitivo de finanças, uma gestora de recursos tem como concorrentes indiretos bancos e corretoras, tendo em vista a qualidade dos serviços e a rentabilidade dos seus produtos. Se comparada nesses dois critérios, os bancos e as corretoras favorecem os produtos financeiros do seu próprio banco ou assessorias parceiras, não levando em consideração primeiramente a performance do ativo ou sua governança.

Uma reclamação comum dos clientes que migram de bancos para assessorias de recursos é a priorização em alocar recursos em fundos de investimento do próprio banco, que muitas vezes não são vantajosos para o cliente. Assim, existe um conflito latente de interesses na escolha de ativos, além disso, o atendimento em bancos e corretoras possuem uma menor variedade de ativos se comparada a empresas de assessoria independentes.

Além de serem concorrentes indiretas, os bancos e corretoras de recursos também atuam como fornecedores diretos, disponibilizando plataformas para que os gestores de ativos realizem os procedimentos de gestão de carteiras. Ademais, existe uma área de atendimento dentro do bancos para atender esses Multi Family Offices e auxiliá-los no que precisar.

Cada banco oferece uma plataforma própria, por conta disso a gestora precisa de um sistema consolidador de carteiras para conseguir ter uma visão da carteira do cliente como um todo, independente de qual banco ela esteja. Assim, o *back office* consolida a carteira de um investidor do banco A e do banco B, e posteriormente faz a unificação dessa carteira para segmentar em que banco está cada ativo.

Um ponto a se destacar no relacionamento com os stakeholders é que essa competição possibilita uma amplitude no mercado, dado ao cliente o poder de escolha, considerando que, Quando um investidor contrata um serviço de uma gestora de recursos, ele está contratando profissionais muito qualificados para fazer a gestão da sua carteira de investimentos. Já quando o investidor ainda está construindo sua maturidade no ramo de alocações, é comum que ele comece estudando alocações em bancos e corretoras.

Quanto ao objeto de estudo, a empresa “X” não possui nenhum conflito de interesses, ela pode fazer a gestão em diferentes bancos/ corretoras e dentro dessas instituições buscar os ativos que de fato fazem mais sentido para o investidor. Possui também uma maior diversificação por escolher esses ativos em mais de um banco.

Considerando sua atuação como gestora independente, sua relação com outras gestoras é relativamente acirrada, considerando que os sócios possuem uma rede de relacionamento e família renomeadas, sendo um ponto muito importante para esse nicho, visto que um dos principais pontos de quem busca uma gestora é a confiança.

#### **4.2.1 5 Forças de Porter**

Como exposto anteriormente, a alta competitividade no mercado financeiro é composta por corretoras de valores, assessorias de investimentos, autônomos, bancos públicos e privados. Em instituições públicas, as assessorias financeiras são mais enxutas, já nos privados, as

plataformas de alocação de recursos possibilitam os assessores acompanharem investidores a partir de uma determinada quantia de capital.

Considerando o objeto de estudo, para a análise do ambiente externo da organização foi realizada a análise das cinco forças de Porter (Quadro 1), a fim de identificar barreiras a serem enfrentadas, assim como, oportunidades a serem exploradas pelos decisores.

**Quadro 1** – Forças de Porter da Empresa

| <b>Força</b>                              | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                 | <b>Nível de Ameaça</b> | <b>Ações Sugeridas</b>                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ameaça de Produtos Substitutos</b>     | Uma gama de negócios do mercado financeiro (ações, títulos públicos); ferramentas e plataformas tecnológicas de bancos digitais.                                                                                                 | Moderada a Alta        | Diferenciar-se por meio de um atendimento humanizado e soluções personalizadas que ferramentas automatizadas não conseguem oferecer.                                                  |
| <b>Ameaça de Novos Entrantes</b>          | Alta complexidade envolvida na negociação de investimentos; necessidade de conhecimento multidisciplinar (tributária, fiscal, legal, credibilidade); alto investimento financeiro, conhecimento de mercado e processos internos. | Moderada               | Investir em diferenciação por meio de um portfólio de serviços personalizado e fortalecer a fidelização dos clientes atuais.                                                          |
| <b>Poder de Barganha dos Clientes</b>     | Clientes têm fácil acesso à informação e podem comparar serviços, aumentando seu poder de escolha e negociação.                                                                                                                  | Alta                   | Oferecer atendimento personalizado e agregar valor com serviços de educação financeira e consultorias diferenciadas para fidelizar os clientes.                                       |
| <b>Poder de Barganha dos Fornecedores</b> | Dependência de contratação de serviços terceirizados (assessorias de negócios no exterior) e instituições financeiras que controlam a disponibilidade de produtos.                                                               | Moderado               | Diversificar parcerias com diferentes instituições financeiras para reduzir a dependência e negociar melhores condições.                                                              |
| <b>Rivalidade entre Concorrentes</b>      | Ambiente competitivo com muitos escritórios disputando clientes, o que pode resultar em margens de lucro comprimidas e pressão por redução de taxas.                                                                             | Alta                   | Adotar estratégias de posicionamento claras e desenvolver uma proposta de valor única para evitar competição baseada apenas em preço, além de investir em relacionamentos duradouros. |

**Fonte:** Autoria Própria (2024).

Quanto às barreiras presentes no mercado, a concorrência do mercado e os produtos substitutos relacionados a diversas ferramentas tecnológicas se destacam como ameaças. Uma vez que, dificultam a captação de clientes que desconhecem o mercado e acreditam nas propostas de bancos tradicionais como melhor investimento.

Mesmo que as assessorias financeiras se diferenciam pelo relacionamento com os clientes que não são atendidos pelos bancos no quesito investimento, a ignorância financeira de alguns investidores ainda é uma barreira na conexão entre os assessores e assessorados.

A falta de conhecimento dos investidores está associada às aplicações em mercados de alto risco e forte volatilidade, que gera resistência aos conservadores. Considerando o quadro de funcionários consolidados no objeto de estudo, essa lacuna pode ser minada com investimento em marketing e divulgação, passando segurança e confiabilidade aos novos investidores.

Quanto à ameaça de novos concorrentes, o cenário do mercado financeiro atual foca em clientes de classes diversas, desde pessoas com capital investido até novos investidores. Alguns escritórios em particular oferecem serviços iniciais de educação financeira como captação de clientes, todavia, o objeto de estudo está focado em um público mais maduro. Visto isso, seu diferencial é o acompanhamento da evolução da carteira com repórteres constantes, independentemente do valor investido, garantindo o alinhamento dos investidores.

Uma lacuna recorrente nesse mercado é a captação de assessores, mesmo as assessorias mais consolidadas apresentam um quadro de funcionários ainda em amadurecimento, gerando um crescimento orgânico, todavia lento devido às recomendações de futuros clientes.

Nisso a ameaça de novos entrantes está associada (i) ao portfólio dos negócios exclusivos, (ii) a alta complexidade envolvida nas negociações de investimentos dentro e fora do país, (iii) confiança e credibilidade dos profissionais, (iv) alto investimento financeiro, (v) conhecimento de mercado e processos internos. Assim, as chances de novos entrantes é baixa, embora o mercado de investimentos seja grande.

O modelo de negócio que compõe as assessorias financeiras conta com uma vasta dependência de serviços terceirizados, dessa forma o poder de negociação dos fornecedores é forte. A dinâmica entre investidores e assessores demanda tempo, assim como recursos, uma vez que é preciso realizar um processo de abordagem e reuniões que requerem deslocamentos e contatos para as negociações com novos fornecedores. Nisso, também está relacionada ao poder de negociação dos clientes, que podem se dedicar em adquirir melhores condições de taxas para o seu investimento, compensando as margens de lucro reduzidas.

#### 4.3 MATRIZ SWOT

Conhecendo um pouco do cenário externo a organização, várias reflexões foram pontuadas, conduzindo uma análise sistêmica por meio de um *brainstorming*. Investigando os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) que podem influenciar o projeto de implantação de indicadores estratégicos em uma assessoria de investimento, foi possível construir uma matriz SWOT (Quadro 2).

Quadro 2 – Matriz SWOT.

|                         | Fatores Positivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Fatores Negativos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fatores Internos</b> | <p><b>FORÇAS</b></p> <p>Serviço diferenciado e altamente personalizado;</p> <p>Gestores com ampla experiência no mercado financeiro;</p> <p>Gestores com ótima rede de relacionamento e com renome;</p> <p>Grande barreira de entrada devido à complexidade de atendimento;</p>                                                                                                                                                                        | <p><b>FRAQUEZAS</b></p> <p>Falta de um setor para gerir pessoas e processos;</p> <p>Falta de direcionamento estratégico;</p> <p>Elevada taxa de turnover;</p> <p>Quadro de funcionários reduzido;</p> <p>Pouca utilização das estratégias de marketing;</p> <p>Falta de atendimento em todo território brasileiro;</p> <p>Dependência dos sócios;</p> <p>Contratação elevada de profissionais juniores;</p> |
| <b>Fatores Externos</b> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Utilização de ferramentas da I4.0 para automatização;</p> <p>Crescimento do interesse em investir e aumento da procura por consultoria personalizada;</p> <p>Marcas consolidadas no mercado em busca de parceiros estratégicos;</p> <p>Concorrência competitiva e atuação no mercado exterior;</p> <p>Novidades tecnológicas constantes no mercado de investimento;</p> <p>Ativos exclusivos a grandes corporações;</p> | <p><b>AMEAÇAS</b></p> <p>Falta de conhecimento das estratégias do mercado competitivo;</p> <p>Plataformas alternativas abertas de produto;</p> <p>Investimento tecnológico elevado de grandes escritórios;</p> <p>Escritório com tarifas menores;</p> <p>Queda da taxa SELIC;</p> <p>Instabilidade política e econômica;</p>                                                                                |

**Fonte:** Autoria Própria (2024).

Quanto aos pontos fortes da organização, o atendimento personalizado dos assessores é um grande diferencial do negócio. Diferente dos bancos tradicionais, as gestoras de ativos são especializadas em alocação de recursos e investimentos de diversos portes, considerando o cenário econômico alinhado com o perfil do investidor. Ademais, ao investir com o auxílio de assessores especializados os clientes têm acessos as melhores opções de produtos do mercado.

Já quanto às fragilidades da organização, têm-se as lacunas internas relacionadas à gestão de processos e pessoas, considerando o baixo investimento em gerenciamento de conhecimento entre os colaboradores, contando com uma disparidade entre os assessores. Nesse

sentido, o objeto de estudo ainda peca em direcionamento estratégico, tendo objetivos voláteis e não controlados, com discursos muito empíricos em um mercado tão competitivo.

O pequeno quadro de funcionários sofre de um turnover elevado, trazendo insegurança aos novos clientes, além da dificuldade em fidelizar consumidores a longo prazo. Tendo em vista as incertezas internas, a empresa é totalmente dependente dos sócios para tomada de decisão e treinamento de juniores, causando sobrecarga na liderança.

Além disso, a empresa necessita investir em estratégias de marketing, estando em sua maioria ausente dos canais de comunicação, sejam *online* ou *offline*. Sendo uma organização emergente, a empresa X requer consolidar sua plataforma digital, todavia se consolidar entre os investidores ainda é uma prioridade.

Nisso, emergem as oportunidades em investir em uma cultura organizacional estruturada, inovadoras e resilientes, em parceria com uma equipe engajada em ações estratégicas relacionadas ao marketing. Assim, a empresa X pode destacar seus produtos exclusivos para conquistar seu espaço no mercado financeiro além da capital paraibana.

Outrossim, as ferramentas de indústria 4.0 são uma estratégia interessante para o mercado de investidores, principalmente com o sucesso do *blockchain*, consolidado no exterior e emergente no mercado brasileiro por meio das criptomoedas.

Por fim, as ameaças presentes no objeto de estudo estão associadas às condições do mercado. A volatilidade do mercado acaba afastando investidores que têm medo de perder dinheiro, optando por uma rentabilidade menor em virtude da segurança e comodidade dos investimentos tradicionais. Escritórios mais tecnológicos acabam ganhando vantagem competitiva no perfil de investidores mais maduros, todavia, ferramentas digitais muitas vezes são custosas, aumentando as despesas e diminuindo as margens de lucro.

#### 4.4 PLANO ESTRATÉGICO

Investir em mudanças e inovações, permite que as organizações consigam atingir seus objetivos estratégicos. Apenas conhecer o mercado e os processos internos não é suficiente, é importante que os decisores interligam as ações operacionais com os indicadores de esforços, possibilitando iniciativas estratégicas assertivas. Assim, o presente estudo propõe um mapa estratégico (Quadro 3) para implementação no objeto de estudo, partindo das análises estratégicas realizadas anteriormente.

Quadro 3 – Mapa Estratégico

| Perspectiva                      | Objetivo estratégico                               | Indicadores                                          | Iniciativas                                                                                           | Responsável                                             |
|----------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Financeira</b>                | Expandir aplicações de recursos;                   | Taxa de recursos em custódia;                        |                                                                                                       | Sócios                                                  |
|                                  | Elevar a rentabilidade das alocações;              | Taxa de retorno sobre o investimento;                | Ter um estudo macro robusto para validar a “entrada” no momento certo em determinada classe de ativo; | Equipe Backoffice                                       |
|                                  | Aumentar a lucratividade do negócio;               | Lucro mensal;                                        | Automatizar os processos manuais de consolidação de carteiras;                                        | Sócios                                                  |
|                                  | Conquistar clientes mais rentáveis                 | Lucro obtido por cliente;                            | Atender apenas clientes a partir de R\$ 10 milhões de custódia;                                       | Equipe Comercial                                        |
| <b>Cliente / Mercado</b>         | Aumentar carteira de clientes;                     | Conversão de leads;                                  | Investir em estratégias de captação e nutrição de leads;                                              | Equipe Comercial                                        |
|                                  | Aumentar a visibilidade e reconhecimento da marca; | Taxa de reconhecimento da marca;                     | Aumentar os investimentos em marketing segmentadas por público-alvo;                                  | Sócios em parcerias com Marketing                       |
|                                  | Aumentar satisfação dos clientes;                  | Avaliação do cliente; taxa de renovação do contrato; | Investir em atendimento assertivo e ágil;                                                             | Backoffice                                              |
|                                  |                                                    | taxa de recomendação da empresa;                     | Realizar pesquisa de satisfação com o cliente;                                                        |                                                         |
|                                  | Suporte ao cliente;                                | Relação entre solicitação e solução;                 | Desenvolver programas de comunicação direta com o cliente;                                            | Equipe Comercial                                        |
| <b>Processos Internos</b>        | Minimizar falhas;                                  |                                                      | Estabelecer padrões de qualidade;                                                                     | Backoffice                                              |
|                                  | Alinhar proposta com cliente;                      |                                                      | Garantir o cumprimento dos requisitos legais e normativos;                                            |                                                         |
| <b>Aprendizado / Crescimento</b> | Desenvolver competências técnicas e sistêmicas;    | Número de colaboradores treinados;                   | Contratar mão de obra especializada;                                                                  | Sócios através da implementação de um sistema de gestão |
|                                  |                                                    |                                                      | Investir em plataformas de ensino;                                                                    |                                                         |
|                                  | Aumentar a satisfação dos funcionários;            | Taxa de permanência na organização;                  | Investir um ambiente confortável para o trabalho;                                                     | Sócios através da implementação de um sistema de gestão |
|                                  |                                                    |                                                      | Prezar pela cultura inovadora e colaborativa;                                                         |                                                         |
|                                  |                                                    |                                                      | Definir canais de comunicação claros e eficientes;                                                    |                                                         |

Fonte: Autoria Própria (2024).

Os direcionamentos estratégicos propostos estão pautados na captação de clientes, satisfação das carteiras de clientes atuais e desenvolvimento de novas técnicas. Tendo como

premissa o atendimento de excelência e conhecimento especializado em investimento, o objeto em estudo visa se diferenciar por agregar valor aos clientes, focando em um público que preze pelo diferencial competitivo.

São sugeridas campanhas de *live marketing* criativo, considerando que o público-alvo preza pela confiabilidade, networking e relacionamento. Assim, uma atividade operacional priorizada são as rotinas de acompanhamento, reuniões de alinhamento e plano de ações, considerando possíveis desvios.

Ademais, promover uma imagem de qualidade requer (i) dados estruturados do mercado para alcançar clientes, (ii) operações em nível global, (iii) tecnologia para demonstração de produtos, (iv) diversificação do portfólio negócios, (v) estruturação do processo de vendas.

Para que seja possível a eficácia nas operações e uma gestão de tempo eficiente, é importante ter um setor dedicado exclusivamente ao monitoramento de produtos financeiros, assim como, uma equipe direcionada à gestão de pessoas, recrutamento e seleção de novos assessores. A rentabilidade do negócio também depende do alinhamento interno, dessa forma, é crucial que os colaboradores sejam capacitados para gerenciar os riscos para cada perfil de cliente.

Como melhoria para revisões estratégicas e objetivos a longo prazo a organização pode prezar pelo mapear e rastrear o comportamento do mercado financeiro da região, (ii) foca no público *Select* e, (iii) formular parcerias estratégicas de maneira periódica.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conhecendo o impacto e a importância do mercado financeiro para o desenvolvimento socioeconômico de um país, bem como as lacunas presentes nas organizações responsáveis por alocar recursos e realizar investimentos, o presente estudo teve como objetivo elaborar um plano estratégico para uma empresa de gestão de recursos, utilizando a ferramenta estratégica Balanced ScoreCard (BSC). Para isso, o estudo de caso seguiu as diretrizes de mapeamento estratégico, identificação de lacunas, sugestão de melhorias e proposição de ações estratégicas a longo prazo.

No processo de identificação e implementação de estratégias, é crucial o alinhamento e direcionamento de indicadores. Nesse contexto, o BSC foi utilizado para conectar os esforços dos colaboradores aos objetivos estratégicos definidos. A análise SWOT permitiu explorar os pontos de melhoria dentro da organização, enquanto as 5 Forças de Porter proporcionaram uma compreensão das estratégias adotadas no mercado, orientando a organização no sentido de fortalecer sua competitividade.

Ao integrar os três quadros apresentados (Forças de Porter, Matriz SWOT e Mapa Estratégico) é possível realizar uma análise abrangente da situação da empresa, bem como das ações estratégicas a serem adotadas para garantir seu crescimento e competitividade. A partir da análise das Forças de Porter, observa-se que a empresa enfrenta uma ameaça moderada a alta de produtos substitutos, como as ferramentas de bancos digitais, e uma ameaça moderada de novos entrantes, devido à complexidade do mercado financeiro, que exige alta qualificação e investimentos significativos. Para lidar com essas pressões, a empresa pode se diferenciar oferecendo um atendimento humanizado e personalizado, além de investir em um portfólio de serviços exclusivos e fortalecer a fidelização dos clientes.

O poder de barganha dos clientes é alto, pois eles têm fácil acesso a informações e podem comparar serviços, o que exige uma estratégia de atendimento mais personalizada e o aumento do valor agregado por meio de serviços como educação financeira e consultorias especializadas. A rivalidade entre concorrentes também é alta, tornando essencial que a empresa adote estratégias claras de posicionamento e construa uma proposta de valor única, minimizando a competição por preço.

No âmbito da Matriz SWOT, a empresa possui forças, como serviços diferenciados, experiência no mercado e uma rede de relacionamentos sólida. No entanto, apresenta fraquezas significativas, como a ausência de um setor dedicado à gestão de pessoas, falta de direcionamento estratégico, alta taxa de turnover e dependência dos sócios. As oportunidades externas incluem o crescente interesse por consultoria financeira personalizada e a incorporação

de tecnologias da Indústria 4.0, que oferecem grande potencial para automatização e eficiência. Contudo, a empresa enfrenta ameaças, como a instabilidade política e econômica, a concorrência com escritórios que oferecem tarifas menores e plataformas alternativas de produtos financeiros.

Além disso, o Mapa Estratégico delinea objetivos claros nas perspectivas financeira, de mercado, processos internos e aprendizado/crescimento, com iniciativas específicas como a automatização de processos, estratégias de captação de leads, melhoria da comunicação com clientes e investimentos em treinamento e qualificação da equipe. As ações financeiras incluem a expansão das aplicações de recursos e a maximização da rentabilidade, enquanto as iniciativas voltadas ao cliente focam na conquista de clientes mais rentáveis e na melhoria da satisfação e fidelização. A ênfase em processos internos visa reduzir falhas e garantir conformidade legal, e a perspectiva de aprendizado e crescimento se concentra no desenvolvimento das competências dos colaboradores e na criação de um ambiente inovador e colaborativo.

Quanto as vantagens dessas análises e estratégias para a empresa são diversas: a diferenciação no mercado, com um atendimento altamente personalizado, e a utilização de tecnologia para otimizar processos internos, resultando em maior eficiência operacional. O foco no atendimento ao cliente e na oferta de serviços exclusivos pode aumentar a satisfação, fidelizar clientes e atrair uma base de clientes mais rentável. Além disso, a implementação de um plano estratégico claro, que aborda as fraquezas internas e alavanca as forças da empresa, fortalece a posição competitiva da organização. O fortalecimento da cultura organizacional e a capacitação contínua dos colaboradores contribuem para a retenção de talentos e para a inovação dentro da empresa. Em suma, essas estratégias integradas não só possibilitam a adaptação às condições externas desafiadoras, mas também criam um ambiente de crescimento sustentável, inovação constante e alta competitividade no mercado financeiro.

Como contribuição à literatura e ao meio empresarial, o presente estudo proporciona um direcionamento para futuras pesquisas sobre o mercado de assessoria, um campo ainda pouco explorado. Ele sugere, especialmente para acadêmicos, a reflexão sobre a gestão estratégica por indicadores de desempenho, como um tema relevante para o desenvolvimento do setor. Em consideração às análises realizadas ao longo deste estudo, é possível afirmar que a elaboração e implementação de um plano estratégico sólido, fundamentado em ferramentas como o BSC, a análise SWOT e as 5 Forças de Porter, são essenciais para o fortalecimento competitivo de empresas no mercado financeiro. A partir das estratégias propostas, a organização pode não apenas otimizar seus processos internos, mas também se diferenciar no mercado, oferecendo serviços personalizados e inovadores que atendem às demandas de um público exigente.

Embora o estudo de caso forneça uma análise detalhada das forças competitivas, das oportunidades e ameaças, bem como um plano estratégico abrangente, ele apresenta algumas limitações importantes. Primeiramente, o escopo restrito à análise de uma única empresa limita a generalização dos resultados para outras organizações, o que impede que as conclusões sejam aplicáveis a contextos diferentes. Além disso, a falta de dados quantitativos dificulta a mensuração precisa da eficácia das estratégias, tornando difícil avaliar diretamente o impacto das ações propostas. O estudo também não leva em consideração todas as variáveis externas que podem afetar o desempenho da empresa, como mudanças nas regulamentações e crises imprevistas.

Outro ponto é a dependência de fontes de informação primária, o que pode resultar em uma visão enviesada ou incompleta da realidade do mercado. Embora se concentre nas ações estratégicas, o estudo não aborda suficientemente os desafios operacionais diários ou a implementação prática dessas ações, e a análise a longo prazo das estratégias é limitada, sem considerar como mudanças no mercado ou no comportamento dos consumidores podem afetar sua eficácia.

Outrossim, a ausência de uma comparação com os concorrentes diretos da empresa impede uma visão mais clara de sua posição competitiva no mercado. Essas limitações indicam a necessidade de aprofundamento em aspectos quantitativos, na coleta de dados mais ampla e em uma análise contínua das variáveis internas e externas, para tornar o estudo mais robusto e aplicável a diferentes cenários. Assim, pode-se afirmar que o direcionamento estratégico, além de auxiliar as empresas do terceiro setor na eficiência operacional, também estimula o desenvolvimento coletivo do setor, promovendo o engajamento de stakeholders internos e externos à organização.

## 6 REFERÊNCIAS

- AHMAD, Fauzi et al. THE IMPACT OF TQM ON BUSINESS PERFORMANCES BASED ON BALANCED SCORECARD APPROACH IN MALAYSIA SMEs. **International Journal for Quality Research**, v. 16, n. 1, 2022.
- ALMEIDA, Bruna Machado Gomes de. Fatores de risco para micro e pequenas empresas: um estudo sob a ótica conceitual das cinco forças de Porter. 2024.
- ANBIMA, Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. **ANBIMA em Ação: Investidor está no centro das nossas prioridades para 2024**. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/noticias/anbima-em-acao-investidor-esta-no-centro-das-nossas-prioridades-para-2024.htm](https://www.anbima.com.br/pt_br/noticias/anbima-em-acao-investidor-esta-no-centro-das-nossas-prioridades-para-2024.htm). Acesso em: 09 jan. 2024.
- ANBIMA, Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. **Código de Regulação e Melhores Práticas para Distribuição de Produtos de Investimento**. São Paulo, 02 jan. 2019. Disponível em: [https://www.anbima.com.br/data/files/C6/D7/B5/64/694D561057EB3C5678A80AC2/Codigo\\_de\\_Distribuicao\\_de\\_Produtos\\_de\\_Investimento\\_02\\_01\\_19.pdf](https://www.anbima.com.br/data/files/C6/D7/B5/64/694D561057EB3C5678A80AC2/Codigo_de_Distribuicao_de_Produtos_de_Investimento_02_01_19.pdf). Acesso em: 18 jan. 2024.
- ANBIMA, Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. **Código de Regulação e Melhores Práticas para o Programa de Certificação Continuada**. São Paulo, 04 nov. 2016. Disponível em: <https://www.anbima.com.br/data/files/8E/B5/49/46/730D851093995C8569A80AC2/Codigo-Varejo-04-11-16.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.
- ARAGÃO, Jocileide Freitas et al. Importância da Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Estratégica em Empresas de Pequeno Porte. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 68, p. 114-133, 2023.
- AYOUP, Hazeline; OMAR, Normah; ABDUL RAHMAN, Ibrahim Kamal. Balanced scorecard and strategic alignment: A Malaysian case. **International Journal of Economics and Financial Issues**, v. 6, n. S24, p. 85-95, 2016.
- BARBOSA, Eliana Frasao. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA DO SETOR FINANCEIRO. 2017.
- BARBOZA, José Vinícius Santos; ROJO, Claudio Antonio. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103, 2015.

CARDOSO, Bruno. **As 5 forças de Porter: tudo o que você precisa saber para começar a aplicar**. 2022. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/agencias/as-cinco-forcas-de-porter/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

CARVALHO TORRES MENDONÇA, A.; DOS SANTOS TEIXEIRA, A.; ALVES BASTOS, D.; MEDEIROS PEREIRA, L. C.; RAMOS RUBIM RIGUEIRA, R.; EMERSON SANTOS, S. A análise SWOT e a sua importância no planejamento estratégico. **Revista Científica do Tocantins**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2024. Disponível em: <https://itpacporto.emnuvens.com.br/revista/article/view/165>. Acesso em: 20 out. 2024.

CASAROTTO, Camila. **As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?** 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/5-forcas-de-porter/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COELHO, Gabriel Nilson et al. Construção de um painel estratégico baseado nas perspectivas do Balanced Scorecard para o departamento de finanças da UFSC. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 7, n. 2, p. 382-401, 2017.

DA SILVA, Leandro Costa. O balanced scorecard e o processo estratégico. **Caderno de pesquisas em administração**, v. 10, n. 4, p. 61-73, 2003.

DE LARA, Felipe Ferreira; ROSATTI, Luis Artur; JOVETTA, Robson. Análise SWOT de duas instituições de ensino superior no estado de São Paulo: potencialidades para a expansão da educação à distância. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 2, p. 127-144, 2016.

DE LIMA, Cesar Vinicius Hebling; CALDEIRA, Adilson. ALINHAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS ÀS OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO: A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA DE ASSESSORIA.

DE PAIVA, Raul Dias et al. Análise de mercado do e-commerce no Brasil: aplicação das Cinco Forças de Porter. 2024.

DIAS, R. de O. G. G.; FERREIRA, A. C. S. A matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica: o caso do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1054>. Acesso em: 20 out. 2024.

DIAS, Rosane de Oliveira Gomes Guimarães; FERREIRA, Aracéli Cristina Sousa. A matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica: o caso do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2009.

DO BRASIL JÚNIOR, Inimá Índio; RIBEIRO, Isteicy Lopes. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. **QUALIA: a ciência em movimento**, v. 6, n. 2, p. 1-26, 2020.

DO CARMO, MAINE SANTOS; DA SILVA, Patrícia Couto. ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER DA INDÚSTRIA DE ÁUDIO E VÍDEO PROFISSIONAL NO MERCADO B2B NO CONTEXTO DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO NA INTEGRADORA AVPRO. **Scientia: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 8, n. 2, p. 56-100, 2023.

ELIAS, Juliana. **Juros atraentes e ações baratas: os melhores investimentos em 2024**: com o processo de queda de juros no brasil e no exterior, a bolsa volta a atrair investidores, enquanto renda fixa ainda tem boas oportunidades. Com o processo de queda de juros no Brasil e no exterior, a bolsa volta a atrair investidores, enquanto renda fixa ainda tem boas oportunidades. 2024. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/juros-atraentes-e-acoes-baratas-os-melhores-investimentos-em-2024>. Acesso em: 09 jan. 2024.

Fernandes, B. H. R. & Berton, L. H. (2005). Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva. Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26 (5-6), 623-634

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. DOI: 10.17921/2448-2129.2012v13n2p%p. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720>. Acesso em: 20 out. 2024.

FERREIRA, Elza Karoline; ALEXANDRE, Taciara Aparecida Santos; CARDOSO, Wagner. IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA CORRETORA DE SEGUROS DO TRIÂNGULO MINEIRO. 2020.

FERREIRA, Fernanda Gonçalves; FERREIRA, Leonardo Rodrigues. PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DA MATRIZ SWOT COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO AUTOMOTIVO PAJEU REPINTURA. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 4, n. 3, p. 5-22, 2019.

FERRO, Amanda Rossi. As cinco forças de Porter e o mercado têxtil: um estudo de caso do segmento de tecidos para estofados. 2014.

FROELICH, Wilson; SANTOS, Wellington Furtado; JUNIOR, Ronaldo Bernardo. Indicadores do Balanced Scorecard: Um estudo sobre as percepções de gestores. **UNIFESO-Humanas e Sociais**, v. 7, n. 1, p. 4-15, 2021.

GALLO, Fabio. **Como diversificar os investimentos em 2024?**: conhecer ativos é importante dentro da estratégia de equilibrar recursos; saiba mais sobre etfs inversos. Conhecer ativos é importante dentro da estratégia de equilibrar recursos; saiba mais sobre ETFs inversos. 2024. Disponível em: <https://inteligenciafinanceira.com.br/onde-investir/investimentos/como-diversificar-os-investimentos-em-2024/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

GALLO, Fabio. **Como escolher o melhor investimento para o meu objetivo?**: a tomada de decisão vai além do perfil de risco. A tomada de decisão vai além do perfil de risco. 2023. Disponível em: <https://inteligenciafinanceira.com.br/mercado-financeiro/melhor-investimento-objetivo/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

GASSENFERTH, Walter; SOARES, MARIA AUGUSTA. Uma análise da evolução do balanced scorecard como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, p. 162-186, 2020.

GUERREIRO, Patrícia Alexandra Martins et al. **Conceção de um Balanced Scorecard para uma empresa do setor de sistemas de informação**. 2022. Dissertação de Mestrado.

Herrero Filho, E. (2019). *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática*. Alta Books Editora.

HERRERO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Gulf Professional Publishing, 2005.

JUNIOR, N. J. de O. . Modelo das 5 forças de porter adaptadas ao gestão pública: Porter's 5 forces model adapted to public management. **STUDIES IN SOCIAL SCIENCES REVIEW**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 120–132, 2022. DOI: 10.54018/sssrv3n1-007. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/sssrv/article/view/299>. Acesso em: 20 oct. 2024.

JÚNIOR, E. R. G.; GONÇALVES, V. S.; GONÇALVES, B. S.; GONÇALVES, E. R.; SIQUEIRA, R. C. A. Uma proposta de planejamento estratégico para implantação de uma empresa do setor de produções e eventos de porte regional / A strategic planning proposal for the implementation of a regional production and events company. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 1938–1953, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n1-137. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/6091>. Acesso em: 05 oct. 2024.

KALLAS, DAVID et al. **Gestão da estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras**. Gulf Professional Publishing, 2005.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 70, (1), 71-79.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Gulf Professional Publishing, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.; RUGELSHOEN, Bjarne. Managing alliances with the balanced scorecard. **Harvard business review**, v. 88, n. 1, p. 114-120, 2010.
- Kruger, D. S., Simionato, A., Zanella, C. & Murilo Petri, S. (2018). Balanced Scorecard: Uma Proposta Para A Gestão Estratégica De Uma Cooperativa De Crédito Rural. *Brazilian Journal of Management/Revista de Administração da UFSM*, 11 (1), 1-18.
- LOBATO, Eric Davi Coelho; DOS SANTOS, Renan Baltazar. PLANEJAMENTO FINANCEIRO: UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DA MATRIZ 5W2H COMO FERRAMENTA DA QUALIDADE NO SETOR FINANCEIRO DAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PMES). **REVISTA FOCO**, v. 16, n. 6, p. e2121-e2121, 2023.
- MARQUES, Gustavo Oliveira; JONES, Graciela Dias Coelho; MARTINS, Vidigal Fernandes. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BANCÁRIA: PERCEPÇÃO E COMPORTAMENTO DOS GESTORES. **Cadernos da FUCAMP**, v. 13, n. 18, 2014.
- MARTELLO, Alexandro. **Mercado financeiro eleva estimativa de crescimento do PIB em 2024**. 2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/01/08/mercado-financeiro-eleva-estimativa-de-crescimento-do-pib-em-2024.ghtml>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. *Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações*. 1. ed. Rio de Janeiro - RJ: E-papers, 2008.
- McKEOWN, Max. **Estratégia: do planejamento a execução**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- MENDES, João Maurício Adeodato; RAISER, Roberta. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MENEZES, Kátia da Silva Vianna; PESSANHA, Pedro Augusto Muylaert Reis; DA HORA, Henrique Rego Monteiro. *A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição*. 2022.
- MERTENS, Paul Nikolas Paschoal. *Análise Competitiva: o Ambiente Externo e sua Relação com o Desempenho Financeiro das Empresas*.

- NOGUEIRA, Laryssa et al. Fatores de insucesso do Balanced Scorecard e possíveis soluções: um estudo de caso em uma empresa do setor varejista. **Revista Conbrad**, v. 4, n. 1, 2019.
- NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. Balanced Scorecard Report. **Platform for Strategy of Management**, 2010.
- PADILHA, Ana Claudia Machado et al. Alinhando estratégia e resultado: proposta de Balanced Scorecard para uma pequena empresa de comércio varejista. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 181-210, 2016.
- PEREIRA, Lucas Gabriel Garcia. **Planejamento estratégico como tomada de decisão em uma empresa de assessoria de investimentos**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- PIZONI, Maiane da Silva. Proposta de modelagem para o planejamento estratégico de uma corretora de seguros. 2015.
- PORTER, Michael E. The five competitive forces that shape strategy. **Harvard business review**, v. 86, n. 1, p. 78, 2008.
- PRIETO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Gestão & Produção**, v. 13, p. 81-92, 2006.
- QUESADO, Patrícia; MARQUES, Salomé. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica no setor têxtil. **XIX Encuentro AECA**, 2020.
- RABELLO, Guilherme. **O que é o Balanced Scorecard e como ele pode alavancar seu negócio?** 2024. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- ROCHA, Irani; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Rentabilidade de empresas que utilizam o Balanced Scorecard (BSC) versus empresas que utilizam somente indicadores de desempenho financeiros. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 88-119, 2012.
- RODRIGUES, DANILO SOARES FEITOSA; XAVIER, MILENA ALVES; MOURA, I. R. D. C. Análise de Indicadores de Desempenho sob a Ótica do Balanced Scorecard: Um Estudo no Setor de Energia Elétrica. In: **Anais XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil**. 2020.
- SACCHETTO, Cleidiana Vieira et al. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. 2012.
- SILVA, Diego Ferreira; ASSIS, Vitor Ferreira; DE OLIVEIRA, João Paulo Leonardo. De uma pequena corretora a um banco múltiplo estudo de caso sobre a XP investimentos. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 11, p. 87593-87605, 2020.

SILVA, Pedro Montenegro Short Santos. O papel da inteligência empresarial (business intelligence) no suporte ao processo decisório estratégico em uma holding de assessoria de investimentos brasileira. **Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.**

TOFFOLI, Felipe Jose. Planejamento estratégico em sistemas de cooperativas de crédito: um estudo de caso. 2023.