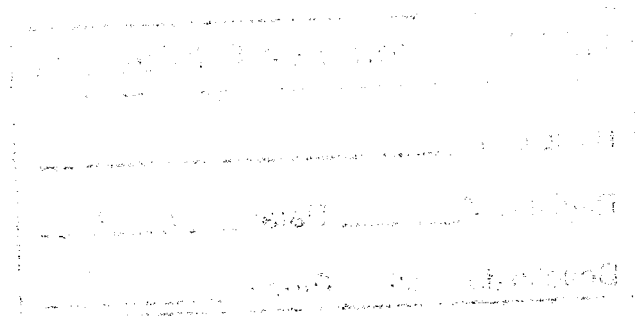


LEONARDO MAGALHÃES



**AS POTENCIALIDADES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AMBIENTE
EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA AMC DO BRASIL**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças no Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Vilson José Masutti

CURITIBA

2011

Dedico esta monografia primeiramente a Deus, por ter me dado força nos momentos difíceis, aos meus pais, namorada e irmão por me transmitirem força e motivação, entendendo minha ausência ao longo desse período e a todos que me ajudaram na realização dessa monografia. O meu sincero muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sempre iluminar o meu caminho em situações de escolhas tão difíceis e pelas oportunidades que me foram dadas na vida, principalmente de conhecer e ter a oportunidade de conviver com pessoas tão especiais.

Fruto de muito estudo, dedicação e persistência, este trabalho foi concluído com o apoio e colaboração dessas pessoas, as quais dedico os meus agradecimentos especiais:

Não posso deixar de agradecer aos meus pais Valdomiro Magalhães e Regina Helena Magalhães, os quais me apoiaram em todas as fases da minha vida e não mediram esforços para formar o profissional e a pessoa que me tornei.

Ao meu irmão Leandro, que desde criança me ensinou diversas coisas que agregaram muito valor na minha vida e hoje vejo claramente que fazem toda a diferença.

Ao meu orientador, Vilson José Masutti, pelos valiosos momentos de discussão de conhecimentos compartilhados.

Em especial agradeço a Livia, minha namorada, pelo companheirismo, apoio, respeito e compreensão nos inúmeros momentos de ausência destinados a conclusão desta pós-graduação.

Agradeço também aos amigos que me ajudaram no percurso da pós-graduação e na conclusão desta monografia, colaborando para a realização de mais um sonho. Gostaria de transmitir a minha gratidão e a todos só posso dizer: Muito Obrigado!

“Não importam os obstáculos. Importa a vontade de realizá-los. Eles são oportunidades de vitórias.”
(Mezomo)

RESUMO

O planejamento estratégico está inserido nas organizações como método para traçar sua trajetória e alcançar os objetivos propostos. É uma ferramenta que busca ser dinâmica e sistemática, onde é possível tomar decisões sobre resultados futuros desejados, de que forma se chegará a esses resultados e de que forma o objetivo concluído com êxito poderá ser medido e avaliado. Muito, além disso, o planejamento estratégico ajuda a capitalizar as forças, superar as fraquezas, tirar vantagens das oportunidades e defender-se das ameaças à organização.

O planejamento estratégico é considerado uma das mais importantes ferramentas gerenciais para a organização a fim de projetá-la a liderança, bem como organizar as atividades a serem desenvolvidas e/ou realizadas.

Este estudo visa apresentar a importância do planejamento estratégico na gestão das organizações e retrata em forma de estudo o caso da empresa AMC DO BRASIL. Através desse estudo serão apresentadas as principais etapas para a implantação do processo da administração estratégica e serão analisados aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e a efetiva implantação do planejamento estratégico no ambiente empresarial.

ABSTRACT

Strategic planning is embedded in organizations as a method to trace their path and achieve their proposed goals. It is a tool that seeks to be systematic and dynamic, where it's possible to make decisions about future results that the organization wants, how the company will reach these results and how successful the goal can be measured and evaluated. The Strategic planning still helps to capitalize on strengths, overcome weaknesses, take advantage of opportunities and defend against threats to the organization.

The strategic planning is considered one of the most important management tools for the organization in order to project it to the lead and organize activities to be developed and / or implemented.

This study aims to present the importance of strategic planning in the organizations management and depicts in the form of a case study the AMC DO BRAZIL Company. Through this study it will be presented the main steps for the process implementation of the strategic management and analyzed fundamental concepts connecting the strategic vision and the effective implementation of strategic planning in business environment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de estratégias versus níveis hierárquicos	36
Quadro 2 – Ameaças e Oportunidades	47
Quadro 3 – Intensidade das forças competitivas do setor.....	49
Quadro 4 – Pontos fracos, fortes e pontos a melhorar na AMC DO BRASIL	54
Quadro 5 – Principais concorrentes da AMC DO BRASIL	57
Quadro 6 – Pontos fortes e fracos da concorrência	58
Quadro 7 – Plano de ação 5w2h	63

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 – Análise das Forças de Porter	28
Figura 2 – Foto Matriz em Curitiba	33
Figura 3 – Estrutura organizacional da AMC DO BRASIL.....	37
Figura 4 – Processo de planejamento estratégico na AMC DO BRASIL.....	45
Figura 5 – Análise das Forças de Porter na AMC DO BRASIL	49
Figura 6 – Forças exercidas no ambiente interno.....	53
Figura 7 – Estratégias Genéricas de Porter.....	55
Figura 8 – Plano de ação 5w2h no modelo da AMC DO BRASIL.....	61
Figura 9 – Ciclo PDCA.....	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de portfólios da AMC DO BRASIL.....	39
Tabela 2 – Número de funcionários da AMC DO BRASIL	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	SITUAÇÃO PROBLEMA	14
3	PROBLEMA DE PESQUISA	14
4	OBJETIVOS	15
4.1	OBJETIVOS GERAIS	15
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5	JUSTIFICATIVA	15
6	ASPECTOS METODOLÓGICOS	17
6.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	17
6.1.1.	Quanto à abordagem do problema	17
6.1.2.	Quanto aos objetivos da pesquisa	17
6.1.3.	Quanto aos procedimentos da pesquisa	18
6.2	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS	19
7	REFERENCIAL TEÓRICO	20
7.1	ANÁLISE AMBIENTAL	25
7.1.1.	Ambiente Geral	25
7.1.2.	PLEST (Político, Legal, Econômico, Social e Tecnológico)	26
7.1.2.1.	Aspectos político-legais	26
7.1.2.2.	Componente Econômico	26
7.1.2.3.	Componente Social	26
7.1.2.4.	Componente Tecnológico	27
7.1.3.	Análise Setorial	27
7.1.3.1.	Análise Estrutural de Forças Competitivas (Porter)	27
7.1.3.1.1.	Rivalidade entre concorrentes	28
7.1.3.1.2.	Ameaça de Novos Entrantes	28
7.1.3.1.3.	Poder de Negociação dos Compradores	29
7.1.3.1.4.	Ameaça de Produtos Substitutos	29
7.1.3.1.5.	Poder de Negociação dos Fornecedores	30
7.1.4.	Ambiente Operacional	30
7.1.5.	Ambiente Interno	31
8	EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA NA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO NA AMC DO BRASIL	31

8.1 HISTÓRICO	31
8.1.1. Ramo de atividade	32
8.1.2. Localização geográfica.....	32
8.1.3. Mercado de atuação.....	33
8.1.4. Principais serviços.....	34
8.1.5. Principais tipos de clientes	34
8.2 ESTRUTURA EMPRESARIAL.....	34
8.2.1. Organograma	34
8.2.2. Ciclo ou processo operacional	38
8.2.3. Nível de crescimento nos últimos três anos	39
8.2.3.1. Número de portfólios nos anos 2008, 2009 e 2010	39
8.2.3.2. Número de funcionários	40
8.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	40
8.3.1. Missão.....	41
8.3.2. Visão	42
8.3.3. Valores	42
8.3.4. Pilares estratégicos	43
8.3.5. Competências Organizacionais.....	43
8.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	44
8.4.1. Análise Ambiental.....	45
8.4.1.1. Análise do Macro Ambiente	46
8.4.1.2. Análise do Ambiente Setorial.....	48
8.4.1.2.1. Análise das Forças Competitivas.....	48
8.4.1.3. Análise do Ambiente Interno	52
8.4.1.4. Posicionamento	55
8.4.1.5. Concorrentes	56
8.4.1.6. Fatores chaves de sucesso	58
8.4.2. Políticas e objetivos estratégicos	59
8.4.3. Definição do plano de ação.....	60
8.4.4. Forma de avaliação das estratégias.....	62
9 CONCLUSÃO.....	65
10 REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, ou seja, com os objetivos de longo prazo e com as ações que afetarão a organização como um todo, sujeito as incertezas a respeito dos eventos ambientais. Visto que o planejamento estratégico é orientado para o futuro, deve-se privilegiar a eficácia, a eficiência e a efetividade.

As constantes mudanças do mercado global exigem cada vez mais respostas rápidas e eficazes. Tal cenário reproduz o ritmo de vida acelerado incorporado aos costumes atuais. No Brasil as empresas têm uma baixa expectativa de vida. Existem vários motivos que servem como obstáculos no decorrer da jornada das organizações, tais como a alta taxa tributária, as condições do mercado, a forte intervenção do governo no ambiente externo ou a própria conjuntura econômica que muitas vezes enfrenta constantes oscilações.

O objetivo do planejamento estratégico é fornecer aos gestores e colaboradores da organização uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisões, colaborando para que possam tomar tais decisões de forma pró-ativa e se antecipando das possíveis mudanças que possam ocorrer no mercado.

Oliveira (2001) refere-se a planejamento estratégico:

Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

Esta monografia tem como objetivo abordar de que forma a AMC DO BRASIL mobiliza seus recursos em um âmbito geral, dando subsídios para que seus gestores e colaboradores possam usar o planejamento estratégico com maior freqüência e de maneira mais efetiva, de forma que a sua prática possa servir como fator positivo para os resultados da organização, avaliando as variáveis do ambiente interno e externo relacionado ao mercado e analisando futuros cenários para servir como ferramenta na tomada de futuras decisões.

Deste modo à importância do planejamento estratégico esta relacionada inteiramente com o futuro de qualquer empresa e para isso se faz necessário

estruturar e definir caminhos a serem seguidos pela organização.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

As organizações estão procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e as incertezas causadas por essas mudanças. Dentro dessa ótica, o planejamento estratégico representa uma ferramenta indispensável na gestão das organizações a fim de precaverem-se das incertezas com técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações. (ANSOFF e McDONNELL, 1993; BETHLEM, 1998; DRUCKER, 1995; STONER e FREEMAN, 1995).

O processo estratégico implementa idéias de forma planejada e analítica, considerando os ambientes internos e externos da organização, suas forças e fraquezas de modo a alcançar os objetivos e metas contidos na visão organizacional.

A formulação e implementação de estratégias empresariais é considerada uma das mais importantes funções administrativas, visto que agrega a responsabilidade de estabelecer os parâmetros que vão direcionar a organização à condução da liderança, assim como o controle das atividades realizadas.

Segundo Oliveira (2001, pg. 38):

[...] estratégia pode ser definida como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

3 PROBLEMA DE PESQUISA

Levando em conta o contexto apresentado na seção anterior, a questão de pesquisa que se pretende investigar é a seguinte:

Como o planejamento estratégico pode contribuir para a AMC DO BRASIL dentro do contexto do mercado de securitização de créditos no Brasil?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVOS GERAIS

Mostrar como o planejamento estratégico pode contribuir para a AMC DO BRASIL, de forma a maximizar com o sucesso e minimizar os riscos do fracasso.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Discorrer sobre a importância da elaboração do planejamento estratégico no ambiente empresarial;
- b) Descrever as etapas do planejamento estratégico;
- c) Identificar que fatores internos e externos podem ajudar ou criar problemas para a organização no alcance de seus objetivos;
- d) Elencar aspectos que contribuam para melhorar o planejamento estratégico da empresa em foco;
- e) Descrever como tais aspectos se adequam na AMC DO BRASIL frente ao mercado em que está inserida.

5 JUSTIFICATIVA

O mercado em evolução constante demonstra que as organizações precisam estar sempre se atualizando para manter-se com as portas abertas. A presença de constantes incertezas do meio ambiente externo, sejam por conta eventos políticos ou fatores econômicos, faz com que as empresas vivenciem turbulências no meio empresarial de forma cada vez mais significativa frente ao processo de globalização em que o sistema mercadológico absorve apenas qualidade e competência. Com isso, nota-se a importância da organização possuir um planejamento estratégico eficiente e eficaz a fim de inovar e assim, fazer o diferencial no ambiente empresarial.

Esta monografia irá analisar como o planejamento estratégico pode contribuir para a empresa AMC DO BRASIL dentro do contexto do mercado de securitização de créditos no Brasil. Serão levadas em consideração fatores de grande relevância para a elaboração do planejamento estratégico, tais como, identificação institucional,

estrutura empresarial, diretrizes estratégicas, estratégia empresarial e análise ambiental.

Para se alcançar o objetivo proposto pretende-se desenvolver em um primeiro momento uma pesquisa bibliográfica, abordando as principais teorias do planejamento estratégico e descrevendo o diagnóstico estratégico, sem deixar de apontar como funciona cada etapa do planejamento, e os aspectos que enquadram essa ferramenta no sistema organizacional da empresa AMC DO BRASIL.

Pode-se dizer que, o planejamento estratégico irá nortear no ponto de vista administrativo, desenvolvendo ações que levarão a organização ao cumprimento de suas metas e objetivos, com auxílio de ferramentas favoráveis, determinadas no processo de planejamento estratégico, busca se proteger de possíveis ameaças e detectar oportunidades.

Segundo Spector (2001, p.48), "Todas as definições empregadas no estudo devem ser detalhadas. Isso inclui a definição de termos aparentemente óbvio, mas que para o estudo requerem definição operacional". Dessa forma o autor vem ilustrar a relevância de definir os termos do projeto para que não aja duplicidade de sentido. Logo, será aproveitada a justificativa para mostrar os termos da pesquisa com suas respectivas definições.

- a) MERCADO: é um espaço construído especificamente para o processo pelo quais as pessoas (físicas ou jurídicas) procedem à troca de bens/serviços por uma unidade monetária ou por outros bens/serviços.
- b) MERCADOLÓGICO: é a parte do processo de produção e de troca que está relacionado com o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor.
- c) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: é uma ferramenta gerencial que se objetiva em prevenir e ajudar a empresa com relação às mudanças e oportunidades do mercado.
- d) AMC DO BRASIL: uma empresa de securitização de créditos financeiros, que conta com uma Filial em São Paulo e a Matriz que está situada na Rua Emiliano Pernet, nº 297, Curitiba, Paraná.

6 ASPECTOS METODOLÓGICOS

6.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para Montibeller Neto (2000) e Lima (2003), a tipologia (metodologia) da pesquisa não tem um padrão, logo, o enquadramento metodológico a ser adotado depende dos objetivos perseguidos e dos resultados esperados. Com isso, verifica-se a inexistência de um procedimento único para realizar o enquadramento metodológico, percebendo-se a necessidade de adaptar esse procedimento as crenças do pesquisador e aos objetivos da pesquisa.

6.1.1. Quanto à abordagem do problema

Tratando-se de tema de abordagem do problema, um estudo pode ter uma abordagem qualitativa ou quantitativa. Entende-se que a pesquisa em questão tem caráter qualitativo, visto que os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido (baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objetivos de definição operacional), já a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo do seu desenvolvimento. Além disso, a pesquisa qualitativa não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para a análise de dados, o seu foco de interesse é amplo e parte da perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos.

A pesquisa qualitativa pressupõe a existência de realidades múltiplas, onde o mundo não é algo objetivo, mas uma função de percepção e interação pessoais. É um fenômeno altamente subjetivo, com uma maior necessidade de interpretação do que de medida. A pesquisa é indutiva, enfatiza mais processos do que fins, que vai ao encontro do problema de pesquisa (MERRIAM, 1988).

6.1.2. Quanto aos objetivos da pesquisa

Dando seguimento ao trabalho, predominantemente qualitativa, esta pesquisa caracteriza-se descritiva ou pesquisa não-experimental como muitas vezes é

chamada, tanto pelo seu objetivo como pela coleta de dados, pois se estende a um estudo de caso.

A pesquisa descritiva é adotada quanto à descrição e a explicação (mais do que a previsão baseada em causa e efeito) é procurada, quando não é possível ou praticável manipular as causas potenciais do comportamento, e quando as variáveis não são facilmente identificáveis ou estão muito incrustadas no fenômeno a ser extraído para o estudo. O objetivo da pesquisa descritiva é examinar eventos ou fenômenos. O propósito da maioria das pesquisas descritivas se limita a caracterizar algo como é, sem manipulação de tratamentos ou assuntos. O pesquisador toma as coisas como elas são (MCMILLAN e SCHUMACHER (1984, apud MERRIA, 1988).

O tipo de pesquisa que se classifica como "descritiva", tem por premissa buscar a resolução de problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas, através de entrevistas com peritos para a padronização de técnicas e validação de conteúdo (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2007).

6.1.3. Quanto aos procedimentos da pesquisa

A pesquisa documental é muito próxima à pesquisa bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes primárias (manuscritas ou não), pois se vale de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que, ainda, podem ser reelaborados de acordo com a problemática da pesquisa. Os documentos primários podem ser obtidos em: arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc. (GIL, 1999) e (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Visto que se trata de uma pesquisa documental de um caso particular, ou seja, um estudo de caso, a intenção da pesquisa é selecionar os documentos para que auxiliem na compreensão do problema de pesquisa investigado, bem como munir-se de subsídios para a reflexão e discussão do tema de pesquisa proposto. Desta forma, serão analisados os dados coletados nos documentos e comparados com a literatura existente, de forma a refletir sobre e trazer avanços para a problemática da pesquisa.

6.2 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A AMC do Brasil é um Grupo especializado nos serviços de precificação, aquisição, recuperação e administração de carteiras de créditos inadimplentes.

O Grupo é formado pelas Companhias:

- Rio São Francisco Cia Securitizadora;
- Rio Iguaçu Cia Securitizadora;
- Rio Tibagi Cia Securitizadora;
- Rio São Francisco Assessoria Comercial e Financeira.

A AMC do Brasil investe e participa de processos de aquisição de portfólios de créditos inadimplentes/securitização de créditos, e também presta serviços de cobrança e assessoria. A empresa oferece uma completa gama de serviços direcionados a securitização, administração e recuperação de portfólios de créditos inadimplentes oriundos de diferentes segmentos, como instituições financeiras, administradoras de cartões de créditos e lojas de varejo, o que inclui serviços de assessoria e suporte jurídico-financeiro para todas as transações, seja como investidor em Companhias Securitizadoras de Créditos ou como Servicer contratado por Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDCs), que permitem à AMC do Brasil desenvolver particular experiência na estruturação e securitização de créditos inadimplentes.

A viabilização e gestão de processos de securitização efetuada pela AMC do Brasil se destacam por sua experiência no gerenciamento e administração de portfólios de créditos inadimplentes oriundos de diferentes segmentos, como instituições financeiras, administradoras de cartões de créditos e lojas de varejo, o que inclui serviços de assessoria e suporte jurídico-financeiro para todas as transações.

Para a análise documental foram considerados relatórios, documentos e publicações diversas, referente aos anos de 2008, 2009 e 2010, da AMC DO BRASIL. Basicamente esses documentos foram disponibilizados através do site oficial da AMC DO BRASIL e diretamente pela empresa, além de outros documentos

de apoio que foram obtidos através dos principais sites relacionados ao assunto pertinente ao estudo.

Como cada vez mais o mercado de securitização de créditos no Brasil vem crescendo e com ele maiores concorrentes surgindo, por se tratar de uma prestação de serviços que exige um grande investimento em imagem, tecnologia, recursos humanos, rígida qualidade nos serviços a fim de criar diferenciais aos investidores, fornecedores e demais envolvidos, a AMC do Brasil sentiu a necessidade de elaborar com maior consistência (formalização) um planejamento estratégico, o qual se iniciou no final do ano de 2009 se estendendo para os anos subseqüentes.

Uma das primeiras fontes de informação consideradas foi a existência de registros na própria organização, sob a forma de documentos, fichas, relatórios ou arquivos em computador. Visto que o desenvolvimento do planejamento estratégico para a AMC DO BRASIL é relativamente novo, a quantidade de informações adquiridas através do estudo pode ser muito efetiva para fins de avaliação.

7 REFERENCIAL TEÓRICO

O Planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização a fim de formular estratégias orientadas para o mercado, estabelecer e desdobrar metas e elaborar planos de ação para atingi-las, com o objetivo de se obter otimização na relação entre a empresa e o ambiente em que está inserida.

Porter (1999, p.63) refere-se à estratégia: “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais.”

Mintzberg nos lembra que o ser humano insiste em atribuir definição para diversos conceitos, e mesmo a palavra “estratégia”, que possui uma explicação formal, também pode ser mais bem entendida.

Inicialmente, serão apresentados e explicados cinco conceitos para estratégia, definidos pelas palavras: Plan, Ploy, Pattern, Position e Perspective, seguindo por considerações a respeito do seu inter-relacionamento.

A estratégia como Plano (Plan) podem ser gerais, são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente e

propositalmente. É o conceito mais relacionado à estratégia, é entendida como um tipo de ação que indica caminhos para a resolução de questões. Assim, estratégia possui duas características essenciais, como confecção voltada ao uso e aplicação de acordo com o seu propósito, além do desenvolvimento consciente e específico. Ainda podem ser identificadas outras vertentes para a definição de estratégia de estratégia como plano, por exemplo:

- Militar: “estratégia é entendida como desenho de um plano de guerra, plano individual de campanhas, e o respectivo engajamento das partes.” (Von Clausewitz)

- Teoria dos jogos: “a estratégia é um plano completo, que especifica que escolhas poderão ser feitas (pelo jogador) a cada situação possível.” (Von Newman e Morggernstain)

Administração: “a estratégia é ampla, abrangente, um plano integrado que se destina a assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos”. (Glueck, 1980).

Estratégia como Padrão (Pattern) é manter a consistência em comportamento ao longo do tempo, pretendida ou não (Mintzberg, 2004:34). Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência normal é incorporá-los ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção. Trata-se da consistência em um comportamento ao longo do tempo, um fluxo de ações.

Portanto, as duas estratégias parecem validas, visto que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado.

“Uma podemos chamar de estratégia pretendida ou intencional e a outra de estratégia realizada... planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos” (Mintzberg, 2004:35).

Outra estratégia mais específica é conhecida por Estratégia como Pretexto (Ploy), que nada mais é de que uma “manobra” específica para superar um oponente ou um concorrente. (Mintzberg, 2004:34).

Essa estratégia pode ser considerada uma manobra intencional ou não intencional, modo de ação pré-determinado ou emergente por parte da organização. Desta forma, a estratégia também pode ser considerada como uma manobra, um

truque, funcionando de forma que visa enfraquecer ou derrubar o oponente ou outros competidores, concorrentes.

Estratégia como Posição (Position) é o local onde as organizações têm um ambiente competitivo que gera recursos - nicho. Para Mintzberg (2004): “a estratégia olha para baixo (ponto onde o produto encontra o cliente) e olha para fora (mercado externo)”. Aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente pelo mercado. A estratégia é uma posição ou postura, em particular, em meio para situar uma organização em seu “meio ambiente”, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados.

Estratégia como Perspectiva (Perspective) é a maneira de a organização fazer as coisas. Segundo Mintzberg (2004): “é a estratégia que olha para dentro (da organização), mas também para cima (para a visão da empresa)”. Neste caso a estratégia é uma perspectiva, um panorama, uma visão, e seu conteúdo implica não somente na escolha de uma posição, mas uma maneira particular de perceber o mundo. Enquanto a estratégia como posição tem seu enfoque voltado ao ambiente externo, perspectiva é voltada aos aspectos internos da organização. Procura nas lideranças internas da organização, mecanismos para formular estratégias de forma a ampliar e melhorar sua participação externa. Neste caso, a estratégia consiste na perspectiva, não só de escolha de posição, mas no modelo de entendimento do mundo que cerca a empresa.

Se tratando do Inter - relacionamento entre os 5 P's, após realizar uma multiconceituação, Mintzberg propõe que estes conceitos não são excludentes, mas compatíveis, isto é, que a Estratégia como posição e perspectiva são perfeitamente compatível com seu plano, manobra e/ou procedimento.

Segundo Mintzberg, a perspectiva, provavelmente aparece das experiências passadas pela organização, através de seu relacionamento com o ambiente, da mesma forma que uma pessoa desenvolve a sua personalidade. Sendo assim, existe razão para acreditar-se que enquanto planos, procedimentos e posições são mutáveis ou dispensáveis, as perspectivas são imutáveis.

Apesar dos relacionamentos possíveis entre os cinco conceitos, nenhum deles precede o outro. Em alguns casos, os conceitos competem entre si e podem

ser substitutos, em outros, eles se completam. Cada conceito contém elementos importantes para o desenvolvimento e entendimento da estratégia.

Após estabelecer uma estratégia, e ela ser plenamente realizada, podemos chamá-la de estratégia deliberada emergente. Definida como um plano padrão de ação seguido de acordo com um plano. Focaliza o controle. Mintzberg diz que:

“Intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas” (Mintzberg, 2004:35).

Em contrapartida um padrão de ação seguido na ausência de um plano ou em desacordo com um plano existente é chamado de estratégia emergente.

“Uma estratégia emergente é, essencialmente, uma “estratégia não planejada”, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu”. (Mariotto, 2003:79)

“O conceito de estratégia emergente abre a porta para o aprendizado, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar” (Mintzberg, 2004:35).

“A estratégia deliberada focaliza o controle (certificando-se de que as intenções gerenciais são realizadas em ação) ao passo que a estratégia emergente focaliza o aprendizado (vir a entender através da execução de ações regidas pelas intenções)” (Mintzberg, 2004:143).

A estratégia é tão ampla, que surgiram conceitos totalmente diferentes, por isso criaram-se várias escolas, onde cada uma analisa do seu ponto de vista a estratégia. Estas se dividem em escolas descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder/política, cultural e ambiental) voltadas para a descrição de como as estratégias são formuladas; as escolas prescritivas (design, planejamento e posicionamento) preocupadas em como as estratégias devem ser; e a escola conciliadora (da configuração).

A “escola do design” formula a estratégia como um processo de concepção; a “escola do planejamento” formula a estratégia como um processo formal; e a “escola do posicionamento” formula a estratégia como um processo analítico.

Mintzberg (2004, p.18) afirma que:

A “escola cognitiva” considera o que acontece em uma cabeça humana que tenta lidar com a estratégia; a “escola empreendedora” descreve a elaboração de estratégia como o processo visionário de um líder forte; a “escola do aprendizado” acha que a estratégia surge em um processo de aprendizado coletivo; a “escola

política” enfoca o conflito e a utilização do poder no processo; a “escola cultural” considera a dimensão coletiva e cooperativa do possesso; a “escola ambiental” vê a formulação de estratégia como uma resposta passiva as forças externas; e a “escola de configuração” procura colocar todas as outras escolas nos contextos de episódios específicos no processo.

A formulação de um planejamento estratégico envolve varias etapas até sua conclusão final. Para desenvolver o estudo se faz necessária a formulação de perguntas e respostas em sua aplicação, por exemplo, deveríamos perguntar: o que queremos? O que estamos fazendo para obter o que queremos? O que há no ambiente externo que precisa ser feito? Identificar o que a empresa é capaz de fazer; o que ela pode fazer e que é preciso fazer; responder se isso que esta sendo feito é realmente o que é precisa ser feito; se continuar os passos do que está sendo feito ira levar a organização onde ela pretende ir; após isso o passo é realmente fazer o que se propôs e, por último, checar freqüentemente se o que esta sendo feito, está sendo feito de maneira certa.

Será a partir da missão descrita pela empresa que os objetivos serão formulados, ou seja, os objetivos serão definidos de forma a traduzir a missão da empresa em termos concretos. Muitas vezes essa tarefa é difícil de ser seguida rigorosamente pelo fato dos objetivos consumirem grande parte dos recursos da empresa e pelo fato dos mesmos objetivos governarem várias de suas atividades, se tornando um passo fundamental que, muitas vezes, pela sua dificuldade, acabam fazendo com que os administradores hesitem ou fracassem quando formulam os mesmos. Grande parte para o fracasso das organizações está na falta de importância que os administradores dão para a formulação desses objetivos.

Em muitas empresas os objetivos estabelecidos estão de acordo com os valores que os administradores têm, tais como valores éticos ou valores que podem envolver questões práticas. Muitas empresas, segundo alguns autores, são administradas de acordo com os valores de seus dirigentes, e o sucesso de várias delas se dá por esses valores, representando liderança que deverá ser transmitida de um administrador a outro para a continuidade da boa conduta em escolher objetivos perante os valores da empresa.

7.1 ANÁLISE AMBIENTAL

O objetivo da análise ambiental é estudar questões atuais e relevantes do ambiente, identificando possíveis riscos ou oportunidades no ambiente que possam influenciar no andamento da empresa. As mudanças no ambiente são constantes devidos às forças externas que atuam sobre as empresas, por isso, elas devem estar atentas a essas condições, a fim de se antecipar e ampliar o seu diferencial competitivo.

De acordo com Certo e Peter 2005, p.24:

A análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e ameaças, tanto presentes quanto futuras, que possam influenciar a capacidade das organizações de atingir suas metas.

Segundo Mintzberg (2006, p.96) “os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, motivam o posicionamento da empresa em seu setor e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça”.

O ambiente de uma organização, para Certo e Peter, é dividido em três níveis: ambiente geral, ambiente operacional e o ambiente interno.

7.1.1. Ambiente Geral

Também conhecido como macro ambiente, é composto pelos aspectos políticos, legais, econômicos, sociais, e tecnológico, é o ambiente que influencia direta ou indiretamente o todo da organização. O estudo da análise PLEST e suas variáveis do negócio facilitam na tomada de decisão específica para cada variável dentro do setor, além da percepção das oportunidades e ameaças.

Vasconcellos Filho (apud Vasconcellos Filho, 1985, p.46) diz que:

[...] nossas organizações são simultaneamente sujeito e objeto do ambiente. Elas não têm opção; precisam adaptar-se continuamente às mais diversas forças internas e externas e aprender a lidar com elas devendo, algumas vezes, desestimulá-las ou neutralizá-las; outras, mantê-las, corrigi-las ou sincronizá-las, e até mesmo criá-las ou aumentá-las, segundo os objetivos da organização.

7.1.2. PLEST (Político, Legal, Econômico, Social e Tecnológico)

7.1.2.1. Aspectos político-legais

Segundo Bethlem (1998, p.148):

O regime político de um país tem influência dominante sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano e, portanto, na estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país. A instabilidade política é uma das mais destruidoras condições de meio ambiente para os negócios. Com instabilidade política, ninguém investe ninguém dá crédito, ninguém emprega.

O aspecto político-legal de um país tem influência direta no desenvolvimento das empresas de forma positiva ou negativa.

Uma ameaça constante para qualquer empresa é o fato da instabilidade política. Com a instabilidade, o governo não pode oferecer incentivo, nem oportunidade de investimento às empresas ou pessoas que pretendem iniciar um negócio. Esses incentivos e parcerias com o governo são essenciais para que haja o desenvolvimento. É importante atentar-se para esses aspectos, para preparar-se às eventuais ameaças ou oportunidades que o governo disponibiliza.

7.1.2.2. Componente Econômico

Consiste no conjunto geral das condições econômicas com que se defrontam os setores. Inclui estoque de recursos físicos e naturais e a agregação de todos os mercados em que ocorrem transações comerciais de bens e serviços.

“Indica como os recursos são distribuídos e usados no ambiente”. Fazem parte desse componente o produto interno bruto (PIB), taxa de inflação, taxas de juros, despesas e débitos públicos, taxa de emprego, tributos e receitas dos consumidores”. (Certo e Peter 2005, p.27).

7.1.2.3. Componente Social

O ambiente social demonstra as características e tendências da sociedade em torno da organização.

“Refere-se às características da sociedade na qual se situa a organização. Níveis educacionais, costumes, crenças, estilo de vida, idade, distribuição geográfica e mobilidade de uma população fazem parte do componente social”. (Certo e Peter 2005, p.27).

7.1.2.4. Componente Tecnológico

O avanço tecnológico é uma variável que impacta diretamente sobre todas as organizações, independentemente do ramo e setor que atua, a constante busca pela tecnologia favorece um melhor posicionamento da organização no mercado.

“Incluem novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços, como procedimentos e equipamentos novos”. (Certo e Peter 2005, p.27).

7.1.3. Análise Setorial

A análise do ambiente de uma organização a ser estabelecida deve a situação proposta ou desejada, dando uma visão geral do potencial de rentabilidade da empresa em um setor.

Segundo Tachizawa e Rezende (2000, p. 71):

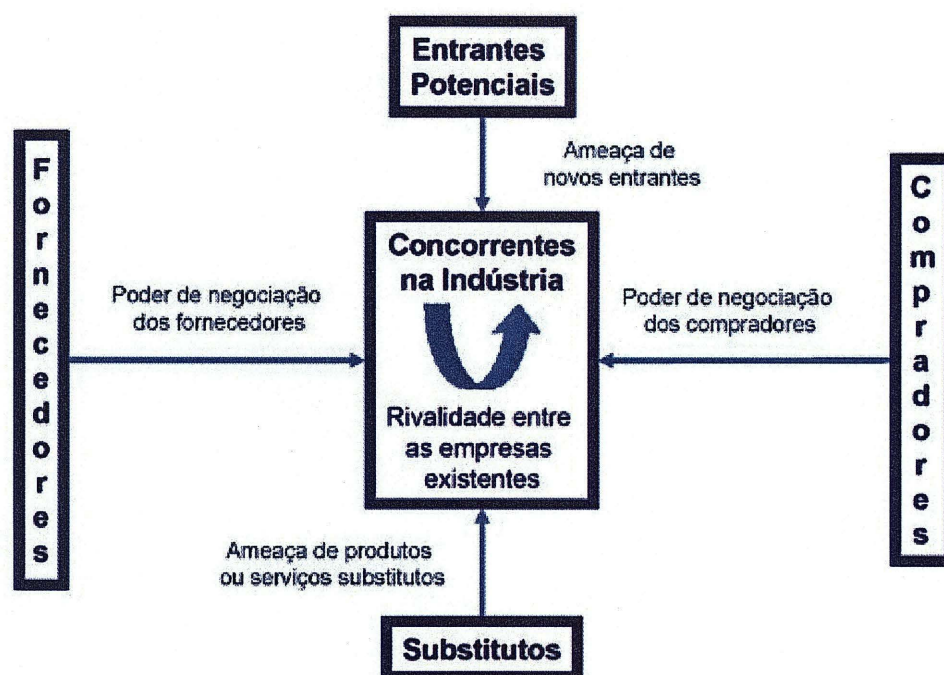
A análise setorial está direcionada ao segmento, setor ou ramo em que a organização atua ou atuará. Permite entender, verificar e conhecer o contexto, principalmente econômico, em que a organização está produzindo ou prestando serviço, identificando tendências, impactos e outras questões favoráveis ou desfavoráveis.

7.1.3.1. Análise Estrutural de Forças Competitivas (Porter)

A análise das cinco forças é um modelo desenvolvido por Michael Porter em 1979, que procura avaliar a atratividade de determinado setor, levantando informações para que possa desenvolver estratégias empresariais eficientes. As cinco forças de Porter são: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos.

“O conhecimento dessas fontes básicas de pressão competitiva propicia o trabalho preliminar para uma agenda estratégia de ação”. (Porter 2001, p.11)

Figura 1 – Análise das Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1999, p.95).

7.1.3.1.1. Rivalidade entre concorrentes

Para Wright, Kroll e Parnell (2009, p. 64), a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas detectam a oportunidade de melhorar sua posição, ou sentem uma pressão competitiva das outras. A rivalidade existente refere-se basicamente às manobras que a empresa pratica para obter e ampliar sua participação no mercado, onde é necessário cada vez mais investir na melhoria de seu serviço apresentado e na qualificação de profissionais contratados.

A intensidade da competitividade também depende do grau de diferenciação do produto ou serviço oferecido.

7.1.3.1.2. Ameaça de Novos Entrantes

Conforme Porter (2001, p. 29) “os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado, e em geral, recursos substanciais”.

Sempre existe a possibilidade de novos entrantes no mercado, normalmente surgem no mercado com preços inferiores ao praticado nas organizações já existentes.

“Empresas que entram em determinado setor econômico ganham nova capacidade e um desejo de obter participação no mercado e nos lucros, mas a entrada efetiva depende de algumas barreiras”. (Certo e Peter 2005, p.84).

Às fontes primordiais da barreira de entrada são: a diferenciação dos produtos, necessidade de capital de giro, acesso aos canais de distribuição e o governo, que através de uma política governamental pode agir limitando a entrada de novos entrantes no mercado, controlando as aberturas de novas organizações, as licenças de funcionamento e acessos às matérias primas.

7.1.3.1.3. Poder de Negociação dos Compradores

Porter (1999) afirma que, os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros, tudo à custa da lucratividade da indústria.

Os clientes podem influenciar diretamente a organização quanto à aceitação do produto e também ao preço atribuído, fazendo com que a organização reestruture seu preço, causando uma redução nos resultados futuros.

“Os compradores competem com a indústria porque forçam uma baixa dos preços, barganham por melhor qualidade ou mais serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros”. (Certo e Peter 2005, p.84).

7.1.3.1.4. Ameaça de Produtos Substitutos

Para Porter (2001, p. 38) diz que “por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor”.

Todos os produtos lançados no mercado podem vir a ter produtos que o substituam futuramente. Os principais indicativos relacionados aos produtos substitutos são que possuem a mesma funcionalidade, suprem as mesmas necessidades, e muitas vezes apresentam preços inferiores. Os produtos substitutos

têm o poder de limitar e até reduzir a rentabilidade do mercado ao forçarem uma redução no preço.

“Todas as empresas de um setor econômico estão competindo com empresas que produzem produtos substitutos. Os substitutos limitam o retorno potencial, impondo um teto aos preços que as empresas podem cobrar com lucro”. (Certo e Peter 2005, p.86).

7.1.3.1.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Segundo Porter (2001) os fornecedores são capazes de exercer o poder de barganha de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços.

Os fornecedores podem ser uma ameaça às organizações, uma vez que tem poder de controlar o preço da matéria-prima, podendo elevar os seus preços ou diminuir a qualidade dos produtos e serviços fornecidos. Assim sendo podem comprometer a lucratividade de uma organização caso ela não consiga suportar esses aumentos e tenha ainda dificuldade em repassar os aumentos dos custos nos preços dos seus produtos.

“Os fornecedores às vezes representam um risco competitivo em uma indústria porque podem aumentar o preço das matérias-primas ou reduzir sua qualidade”. (Certo e Peter 2005, p.86).

7.1.4. Ambiente Operacional

Composto pelos aspectos internacionais, fornecedores, clientes, concorrência e mão-de-obra, que influenciam diretamente na organização.

Conforme Certo e Peter (1993) e Jesus e Zambalde (1997), o ambiente operacional corresponde ao nível imediatamente externo da organização, sendo possível se identificar os seguintes componentes:

- Clientes;
- Fornecedores;
- Concorrentes;

- Mão de obra;
- Componente internacional.

7.1.5. Ambiente Interno

O ambiente interno é o único que pode ser controlado pela organização. É composto pelos níveis de ambiente interno da organização (aspectos organizacionais, de marketing, financeiros, de pessoal e de produção).

“O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e que normalmente tem implicação imediata a específica em sua administração”. (Certo e Peter 2005, p.29).

8 EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA NA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO NA AMC DO BRASIL

8.1 HISTÓRICO

A Securitização de créditos é um processo que envolve uma variedade de ativos financeiros e não financeiros que são compilados na forma de títulos financeiros negociáveis e então vendidos a investidores. O fluxo do caixa produzido pelos ativos é utilizado para pagar o principal e as despesas que envolvem toda a estrutura necessária para o processo operacional do negócio.

De acordo com a Moody's América Latina Ltda, que está entre as mais respeitadas e amplamente utilizadas provedoras de ratings de crédito, pesquisa e análise de risco do mundo, as operações de securitização no Brasil têm se beneficiado largamente da introdução dos Fundos de Investimento em Direitos Creditórios ("FIDCs"), popularmente chamados de "fundos de recebíveis". Os FIDCs foram criados pela Resolução no. 2907, de 29 de Novembro de 2001 do Conselho Monetário Nacional, e pelas Instruções Normativas no. 356 e no. 393 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

A introdução dos FIDCs, por sua vez, proporcionou com que um grande número de companhias de pequeno e médio porte, pela primeira vez, pudesse acessar o mercado de capitais de forma viável, efetivamente proporcionando uma

alternativa ao financiamento bancário, o qual, devido às altas taxas de juros praticadas, ficou proibitivamente caro para este universo de companhias.

Os FIDCs também têm se mostrado como uma alternativa para bancos e financeiras de diversificar as suas fontes de captações (os quais tradicionalmente são depósitos e instrumentos de captação como CDBs e CDIs) através dos FIDCs, tais bancos e financeiras podem otimizar o uso do seu balanço, proporcionando uma utilização de seu capital de forma mais efetiva.

A complexidade das operações de securitização varia dependendo de questões específicas da estruturação, de considerações legais assim como do tipo de ativo sendo securitizado.

8.1.1. Ramo de atividade

O Ramo de atividade de uma determinada empresa é a área do mercado em que ela se insere ou atua. De acordo com o site da receita federal, o ramo de atuação da AMC envolve atividades de cobranças e informações cadastrais.

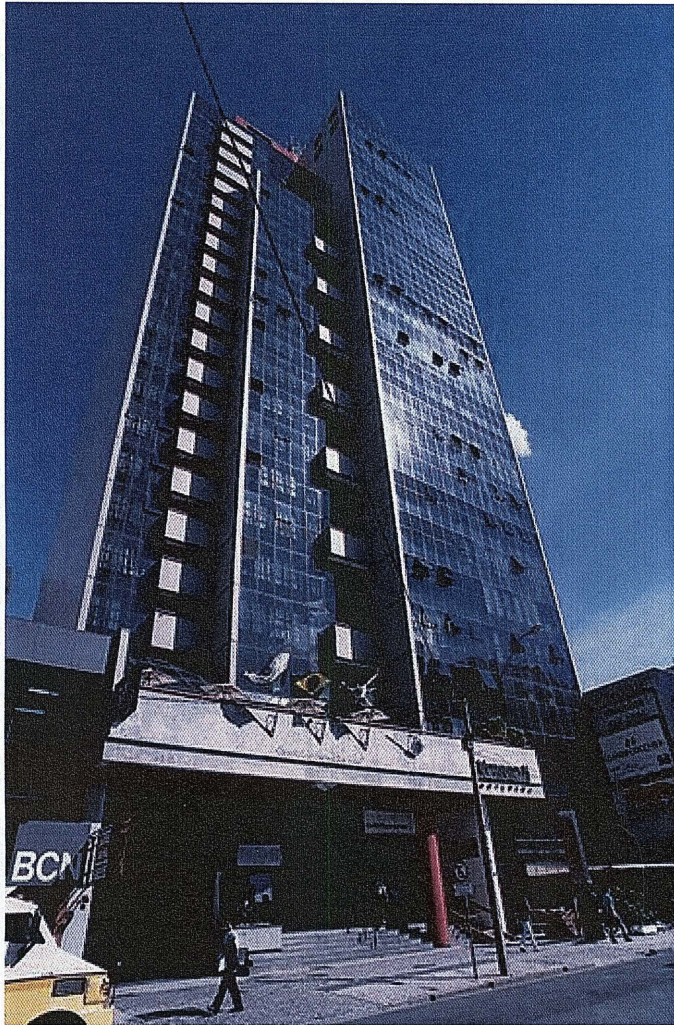
8.1.2. Localização geográfica

A localização de uma empresa é muito importante a fim de proporcionar qualidade as suas operações, pois afeta tanto a capacidade de competir quanto outros aspectos, sejam eles internos ou externos, desde a manufatura (transportes, mão de obra, disponibilidade de energia elétrica, água, etc.) até questões que envolvam serviços (visibilidade da operação, acesso ao cliente, volume do tráfego em torno da operação, etc.). A decisão depende do tipo de negócio da empresa, que pode ser voltada a empresas industriais, as quais possuem estratégias focadas na minimização dos custos, e a empresas ligadas à área de serviços ou varejo, as quais se preocupam com o nível de serviço e qualidade no atendimento.

A matriz, localizada em Curitiba, tem como endereço a Rua Emiliano Pernetá, 297, 22.º Andar, Centro, CEP: 80.010-050.

Por sua vez, a filial está localizada na Rua XV de Novembro, 228, 13.º Andar, Centro, CEP: 01.013-000, São Paulo – SP.

Figura 2 – Foto Matriz em Curitiba



8.1.3. Mercado de atuação

A AMC do Brasil conta com experiência de mais de 10 anos na gestão de cobrança e administração de portfólios dos mais variados segmentos, tais como:

- Cartões de Créditos;
- Financiamentos de Veículos;
- Varejo (carteira de lojas varejistas de eletroeletrônicos e móveis);
- Carteiras Consumer Loans (até R\$ 50 mil);
- Carteiras Middle Market (até R\$ 500 mil);
- Carteiras Large Loans (acima de R\$ 500 mil).

8.1.4. Principais serviços

Abaixo se pode visualizar os principais serviços oferecidos pela AMC do Brasil:

- Identificação de oportunidades;
- Análise dos ativos e precificação de carteiras de NPLs;
- Elaboração do budget e planos operacionais dos projetos;
- Acompanhamento do processo de transição (Cedente – Cessionário);
- Servicer de Cobrança e Gerenciamento dos Ativos.

8.1.5. Principais tipos de clientes

Para a AMC DO BRASIL, existem dois tipos de clientes a serem considerados, os investidores e os clientes inadimplentes.

Os clientes inadimplentes são aqueles que estão em atraso com seus compromissos de pagamento frente ao contexto apresentado pela Amc do Brasil.

Os investidores, considerados como clientes principais, tratam-se das entidades que aplicam recursos financeiros com a expectativa de receber algum retorno futuro superior ao aplicado. A AMC do Brasil é prestadora de serviços na qualidade de Servicer de Fundos de Investimento de Direitos Creditórios que adquiriram direitos de créditos inadimplentes. Atualmente a empresa é parceira de 3 FIDC's, o FIDC A, FIDC B e o FIDC C, administrados pelos investidores A, B e C, respectivamente.

Todos os portfólios administrados pelo grupo somam mais de 1.733.683 Clientes, 2.158.376 operações e o saldo atualizado dos débitos, que ainda não foram liquidados, na importância de R\$ 20.485.395.049,74

8.2 ESTRUTURA EMPRESARIAL

8.2.1. Organograma

A estrutura organizacional deve ser alinhada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas na organização. O organograma tem a função de definir as

relações existentes entre as diversas repartições da organização bem como definir sua hierarquização.

As empresas necessitam de uma estrutura confiável e firme, para poderem funcionar adequadamente, e proporcionar um arcabouço para combater e integrar todos os órgãos, pessoas, tarefas, relações, recursos e competências em um sistema global (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 116).

O organograma da AMC do Brasil foi delineado de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas pela organização e é utilizado como ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa.

Para Hall (1984), estrutura organizacional é a distribuição das pessoas entre posições sociais que influenciam os relacionamentos de papéis desempenhados pelas mesmas. Esta distribuição possui duas implicações: a divisão de trabalho (distribuição das tarefas entre as pessoas) e a hierarquia (distribuição das pessoas em posições).

A AMC do Brasil optou por um modelo de estrutura organizacional funcional, visto que ela promove a plena utilização de habilidades técnicas mais modernas e ajuda a capitalizar o negócio pelos ganhos de eficiência, ou seja, uso especializado de energia humana e de equipamentos. Esta estrutura é considerada adequada para organizações que não se caracterizam por complexidade, pois permite maior eficiência dos processos.

A AMC DO BRASIL se utiliza da estrutura organizacional funcional, onde as atividades são agrupadas por funções e a tomada de decisão será definida de acordo com cada nível da empresa, que estarão divididos em:

- Nível Estratégico que envolverá a direção geral;
- Nível Tático que envolverá as gerências administrativa, comercial e de produção;
- Nível Operacional que envolverá as áreas operacionais de cada gerência.

Os tipos de planejamento com relação aos níveis hierárquicos podem ser para Oliveira (2007, p.15): “planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional”. Cada planejamento tem uma forma singular, cada nível é

tratado dentro da organização de uma forma independente mais que em certos momentos interagem entre si. A seguir cada nível será descrito de uma forma mais detalhada segundo (OLIVEIRA, 2007):

Quadro 1 – Tipos de estratégias versus níveis hierárquicos

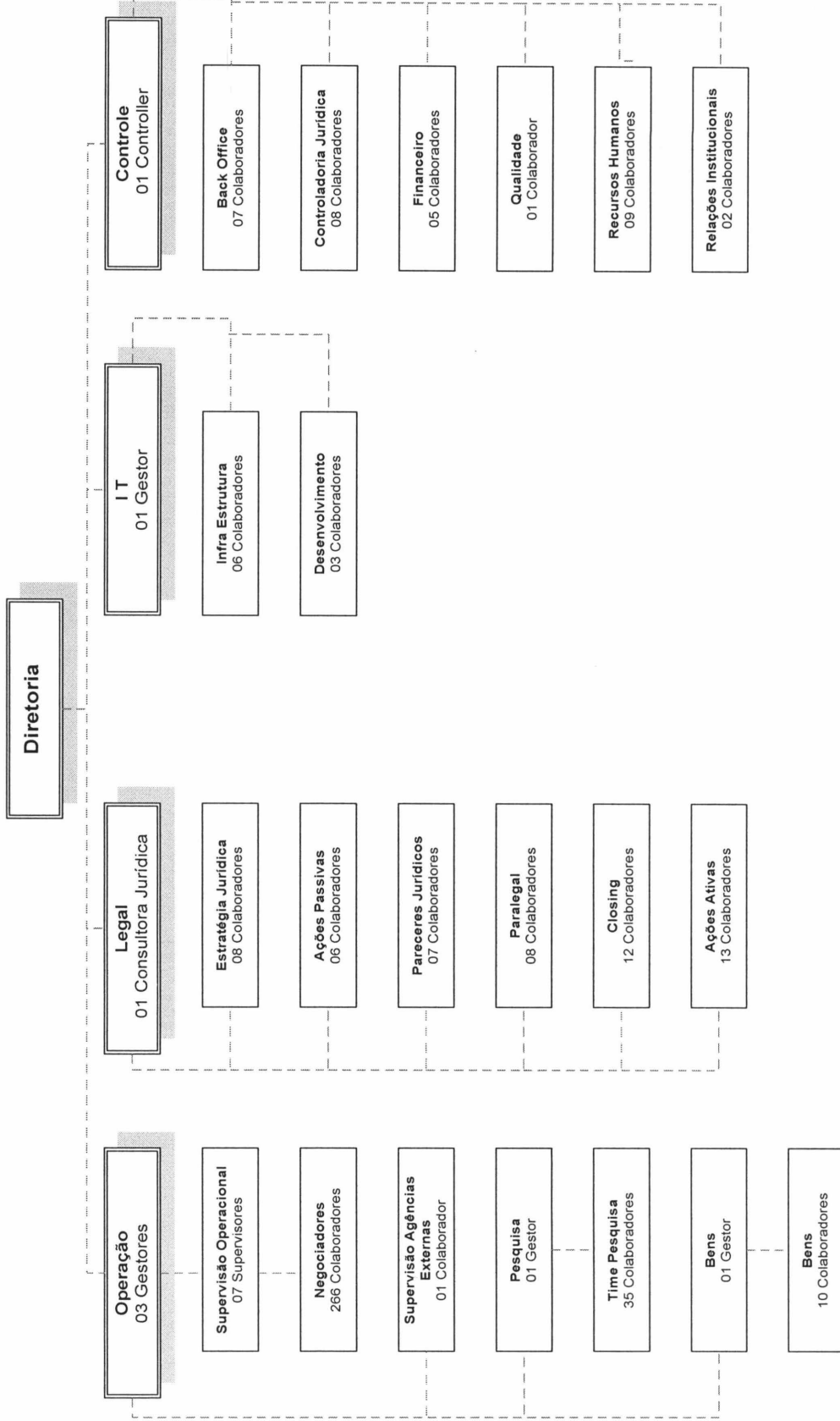
Planejamento	Conteúdo	Extensão	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado, aborda a empresa na totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Orientado para apenas cada tarefa da operação

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

O objetivo da empresa com esta estrutura é de consolidar os conhecimentos e habilidades humanas em relação às atividades específicas, conseqüentemente agregando conhecimentos e valores, tanto a empresa como para o funcionário. Na figura a seguir se pode visualizar o organograma da empresa:

Figura 3 – Estrutura organizacional da AMC DO BRASIL

AMC do Brasil



8.2.2. Ciclo ou processo operacional

O ciclo operacional da empresa corresponde ao período que vai do ponto em que a empresa adquire os portfólios até o ponto em que recebe o dinheiro pela cobrança dessas operações.

Após adquirir os portfólios, a empresa realiza a implementação dos mesmos, a fim de iniciar o processo de cobrança.

A primeira etapa do processo é efetuada pelo setor de pesquisa da empresa para que seja possível localizar o provável devedor e iniciar a negociação. Após essa identificação é realizado o processo de abordagem, ou seja, construir as bases para o estabelecimento de confiança e credibilidade e identificar se realmente está contatando com o próprio cliente, confirmando os dados de segurança. O Negociador deverá formar uma boa impressão, estabelecendo empatia e reduzindo as incertezas ou desconfianças do cliente. Neste momento deverá identificar o perfil de comportamento do cliente.

Para que se torne viável realizar uma negociação consistente com o devedor, o negociador poderá utilizar algumas ferramentas que podem gerar bons resultados no processo da negociação, tais como, documentos jurídicos e de bens disponibilizados através de pastas operacionais armazenadas no setor de arquivos da empresa, sendo possível analisar a existência de garantias ou restrições em nome do cliente, bem como o sistema Intranet AMC, que permite o negociador analisar qual o histórico dos pagamentos realizados anteriormente pelo devedor em caso de inadimplência parcial da dívida, o status da negociação e informações gerais. Pesquisas no SPC e Serasa também podem se tornar uma grande ferramenta para consultar o histórico dos clientes para a análise da viabilidade do recebimento.

Para todos os portfólios de cada empresa do grupo AMC existe as suas particularidades, tais como, liberação de bens imóveis, descontos mais ou menos agressivos que dependem do tipo de operação que está sendo tratada na negociação, entre outras variáveis. Através dessas considerações a proposta é elaborada e levada para o comitê da organização, composto por dois diretores e três gestores operacionais. Para as propostas aprovadas há o registro no sistema no sistema AMC para amortização parcial ou liquidação da dívida.

8.2.3. Nível de crescimento nos últimos três anos

Para que seja possível mensurar o crescimento da AMC do Brasil nos últimos 03 anos será considerado:

- Número de funcionários;
- Número de portfólios nos anos 2008, 2009 e 2010;

8.2.3.1. Número de portfólios nos anos 2008, 2009 e 2010

A AMC tem como estratégia prospectar pelo menos 03 novos portfólios ao ano, portanto, abaixo se pode visualizar qual a trajetória da empresa frente aos portfólios adquiridos durante o tempo.

Tabela 1 – Número de portfólios da AMC DO BRASIL

Cedente	Entrada dos Portfólios
Portfólio A	1999
Portfólio B	2001
Portfólio C	2001
Portfólio D	2005
Portfólio E	2005
Portfólio F	2006
Portfólio G	2006
Portfólio H	2006
Portfólio I	2006
Portfólio J	2007
Portfólio K	2007
Portfólio L	2007
Portfólio M	2007
Portfólio N	2008
Portfólio O	2008
Portfólio P	2008
Portfólio Q	2009
Portfólio R	2009

Portfólio S	2009
Portfólio T	2010
Portfólio U	2010
Portfólio V	2010

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

8.2.3.2. Número de funcionários

Conforme o quadro abaixo pode-se verificar que a empresa obteve crescimento significativo em 2009 e principalmente no ano de 2010, quando houve maior volume de operações envolvendo os FIDC's.

Tabela 2 – Número de funcionários da AMC DO BRASIL

Ano	Nº de funcionários	Crescimento (%)
2006	-	-
2007	327	-
2008	374	14,37%
2009	424	13,37%
2010	704	66,14%

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

8.3 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

O propósito de uma organização trata dos motivos que levaram a surgir no mercado de uma forma clara e objetiva, seguindo uma mesma linha de raciocínio com todos aqueles que estão comprometidos ao sucesso das atividades, para alcançar um objetivo comum. Contudo para isso é necessário o alinhamento de todos no que diz respeito ao entendimento da missão, visão e as competências organizacionais. No desenvolvimento das diretrizes estratégicas da AMC DO BRASIL também foi incluído os valores e os pilares estratégicos.

“O propósito de uma organização corresponde à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a organização já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor”. (OLIVEIRA, 2001, p. 94).

O planejamento estratégico é utilizado pela AMC DO BRASIL como metodologia gerencial, para que se estabeleçam os caminhos para o alcance dos

objetivos organizacionais, identificando as responsabilidades que competem à empresa e provendo os recursos necessários.

8.3.1. Missão

Todas as organizações são criadas tendo uma finalidade, uma missão a cumprir. A missão da organização trata da razão pela sua existência, diz respeito à finalidade ou motivo pelo qual foi criada a organização e qual será seu intuito. A missão de uma organização deve responder a três perguntas básicas: Quem nós somos? O que fazemos? E por que fazemos?

A missão da organização passa a ser o caminho que vai orientar para o eficiente andamento das suas atividades, pois envolve os objetivos essenciais traçados pelo negócio, que tem maior foco na parte externa da organização. É importante para todos aqueles que estão comprometidos com as atividades da organização conhecer a fundo a missão e seus objetivos traçados, pois, se a missão é omissa e as pessoas não sabem por que ela existe e para onde ela pretende ir, jamais saberão o melhor caminho a seguir. A missão serve então para comunicar os objetivos, valores básicos e as estratégias da organização, com intuito de motivar todos aqueles comprometidos com o todo da organização.

De acordo com Oliveira (2005, p.126), “a missão é a razão de ser da organização. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a organização deverá concentrar-se no futuro”.

A missão serve então para comunicar os objetivos, valores básicos e as estratégias da organização, com intuito de motivar todos aqueles comprometidos com o todo da organização.

A AMC DO BRASIL define como sua missão:

“Viabilizar uma plataforma de soluções em securitização, sendo referência por sua conduta ética, capacidade técnica, respeito pelas pessoas, maximização dos resultados e excelência em seu campo de atuação.”

8.3.2. Visão

A visão de uma organização deve estar alinhada com os princípios definidos pela missão, refletindo não somente na imagem que a organização tem de si própria e de seu futuro, como também de ter uma visão adequada no que diz respeito aos recursos a sua volta, analisando de que forma ela deseja se relacionar com o mercado, com seus clientes e o que irá fazer para garantir a satisfação e continuidade do grupo de potencial cliente. Assim sendo, a visão deve conter dados reais que reflita uma análise do mercado como um todo e também a intenção de continuidade que é proposto pela missão da organização que proporciona visão para o futuro.

Segundo Chiavenato (1999, p. 256), “a visão é uma imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. Geralmente está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser”.

Dentro de uma organização a visão está mais voltada para o que ela pretende ser em um curto prazo de tempo e qual o caminho que vai adotar para chegar a esse resultado, ao invés do que realmente ela é no presente. Sendo assim para todos aqueles envolvidos no processo das atividades da organização, a visão representa um desejo de transformar a imagem da organização em algo em que realmente gostariam que ela fosse em um presente próximo.

A AMC DO BRASIL define como visão:

“Ser destaque por sua credibilidade no mercado, garantindo o crescimento sustentável da organização, a consolidação dos procedimentos internos e a qualificação da equipe.”

“Intensificar a solidez da empresa, promovendo a confiança de investidores, cedentes e parceiros para o negócio de securitização por sua transparência, comportamento ético e habilidade em prover relacionamentos e negócios.”

8.3.3. Valores

É o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas na organização. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e as virtudes da

organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio ambiente. CHIAVENATO (2003, p. 69)

Os valores representam os princípios éticos que orientam todas as suas ações. Normalmente esses valores é resultado das regras morais que simbolizam os atos de seus administradores, fundadores, e colaboradores em geral.

A AMC DO BRASIL determina os seus valores conforme abaixo:

- Valorização e respeito pelas pessoas;
- Integridade e transparência;
- Comprometimento;
- Persistência;
- Criatividade;
- Qualidade técnica.

8.3.4. Pilares estratégicos

Os pilares estratégicos são inspiradores para a definição do conjunto de competências organizacionais que os empregados da AMC DO BRASIL precisam apresentar e desenvolver, de modo a assegurar a realização dos objetivos estratégicos e o projeto de crescimento da empresa no longo prazo.

- Conduta ética e respeito à lei;
- Confidencialidade;
- Melhoria contínua em processos;
- Busca pelo melhor resultado.

8.3.5. Competências Organizacionais

“O conceito de competência organizacional tem recebido especial atenção por parte das empresas, preocupadas no aprimoramento dos processos de produção, administração de serviços e inserção de sua marca no mercado contemporâneo”. (DUTRA, 2006, pg.18)

De acordo com Fleury e Fleury (2000, pg. 21) é “um saber agir responsável e

reconhecido, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.”

Competências organizacionais estão relacionadas às competências que a empresa reconhecidamente possui, e também da gestão que utiliza e da tecnologia que a suporta. Ou seja, tudo aquilo que está associado com a imagem da empresa. Ao fazer a adequada gestão dos seus processos, das tecnologias que dispõe e dos talentos que possui, a empresa estará desenvolvendo competências que irão fortalecer a sua imagem junto ao mercado.

A empresa só conseguirá possuir determinada competência quando houver uma sintonia entre os processos, tecnologia e as pessoas, permitindo que a empresa atinja com sucesso os resultados que deseja, proporcionando um serviço de alta qualidade, velocidade e eficiência, estabelecendo um diferencial competitivo.

As competências organizacionais que a AMC do Brasil têm:

- Capacidade dos profissionais de executar serviços com qualidade;
- Conhecimento para competir no mercado;
- Conhecimento dos processos para aperfeiçoar a relação custo x benefício;
- Capacidade de aperfeiçoar a prestação de serviços;
- Habilidade para relacionar qualidade x custo;
- Expertise na área de tecnologia da informação.

8.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Para Oliveira (2007, p. 4), estratégia representa “um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

A formulação e implementação de estratégias empresariais é um processo que visa à tomada de decisão a médio e longo prazo envolvendo decisões relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, etc.), objetivos de desenvolvimento e, muito em especial, a fatores chave de sucesso. Neste contexto também será abordado às estratégias genéricas, em que a AMC DO

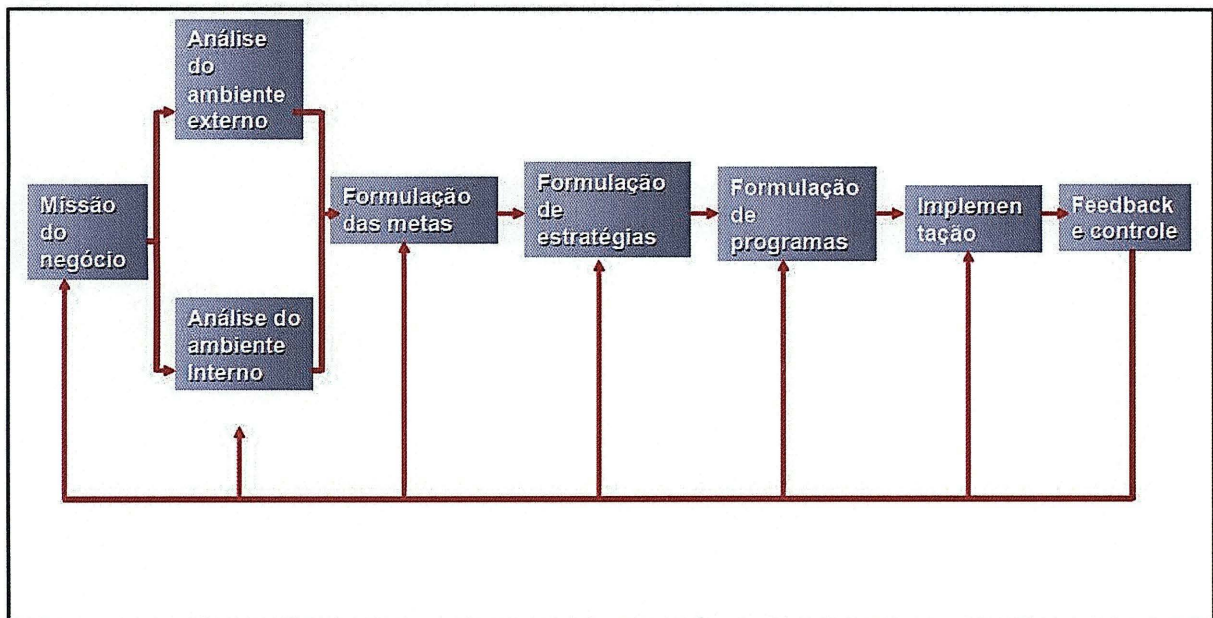
BRASIL se identifica a fim de obter vantagens competitivas.

Para Fischmann e Almeida (2009, p25):

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

O planejamento estratégico será utilizado pela AMC DO BRASIL como método gerencial que permita estabelecer a direção a ser seguida pela organização, a fim de obter maior grau de interação com o meio ambiente em que está inserida e o conjunto de informações consolidadas que auxiliem para as ações organizacionais necessárias. Portanto, o processo de planejamento estratégico da AMC DO BRASIL ocorre conforme a figura abaixo:

Figura 4 – Processo de planejamento estratégico na AMC DO BRASIL



Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

8.4.1. Análise Ambiental

O estudo da análise ambiental permite que a organização possa detectar possíveis fatores (riscos ou oportunidades) relevantes no seu macro ambiente e no ambiente setorial a fim de determinar futuras estratégias defensivas e aproveitar as oportunidades criando vantagens competitivas. As mudanças no ambiente são

constantes, por isso, a empresa deve estar atenta para se antecipar e ampliar o seu diferencial competitivo.

Segundo Certo e Peter (1993), a análise do ambiente é o processo que identifica e analisa os fatores internos e externos à organização, que podem afetá-la.

As variáveis do ambiente que devem ser consideradas e avaliadas são: características organizacionais; estrutura industrial; comportamento do mercado consumidor; fornecedores e ainda variáveis sociais, políticas, tecnológicas e econômicas. Partindo deste pressuposto, a AMC DO BRASIL utilizará a análise ambiental para identificar as oportunidades e ameaças oferecidas no meio em que está inserida, bem como os pontos fortes e fracos e a partir desta análise estabelecer ações, para que possa satisfazer do melhor modo os objetivos da empresa.

8.4.1.1. Análise do Macro Ambiente

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las. E as ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. OLIVEIRA (2001, p. 89).

O macro ambiente, também conhecido como ambiente externo, influência direta ou indiretamente toda organização. Envolve questões econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. Estas variáveis estão em constantes mudanças, portanto a organização deve sempre estar atenta às mudanças do ambiente externo para aproveitar as oportunidades e reagir às ameaças.

Através do monitoramento ambiental, a AMC DO BRASIL aproveitará as oportunidades de maneira ágil e eficiente, tentando evitar ou sofrer menos as consequências das ameaças. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), para capitalizar as oportunidades oferecidas pelo ambiente, é preciso que a empresa opere com eficácia diante das restrições ambientais.

“O ambiente geral é um nível de ambiente externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre qual a organização não tem nenhum controle”. (CERTO; PETER, 2005, p.27).

A resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a

comportar-se diante de uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo que saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis e evite o impacto das forças desfavoráveis, para manter sua sobrevivência e crescimento.

A AMC DO BRASIL analisará no macro ambiente as oportunidades e ameaças, podendo a partir destas informações criar ações estratégicas para a obtenção de resultados positivos junto aos objetivos organizacionais.

No quadro abaixo pode-se visualizar as principais oportunidades e ameaças do macro ambiente existentes para a AMC DO BRASIL.

Quadro 2 – Ameaças e Oportunidades

Oportunidades	Ameaças
Crescimento favorável para a aquisição de novos portfólios, pelos índices de desenvolvimento de securitização de créditos e fundos de recebíveis no país.	Decisões governamentais em relação às regulamentações, subsídios, carga tributária e outros meios.
Profissionalização do mercado de securitização de créditos financeiros.	A possibilidade do ambiente político do país passar por fases turbulentas, com constantes crises políticas e instabilidade, afetando significativamente o governo.
O volume de securitizações via FIDCs têm crescido de forma substancial no Brasil e no mundo.	Instabilidade econômica nacional e internacional, ou seja, risco do investidor não investir.
Pessoas qualificadas. Alto nível de educação.	Risco dos clientes não realizarem os pagamentos.
Projeções Macroeconômicas ascendentes.	Dificuldade por ordem econômica para adquirir os equipamentos (câmbio, financiamento e juros) e a manutenção para manter os equipamentos de alta tecnologia em condições.
Estabilidade do mercado interno.	Possibilidade de perdas financeiras decorrentes de oscilações nos preços de mercado dos ativos financeiros.

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

Este conceito pode ser sintetizado no pensamento de Sun Tsu, em seu livro "A Arte da Guerra":

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.

É dizer, podemos entender o inimigo como sendo o ambiente externo e a nós mesmos, conforme descrição de Sun Tsu, como o ambiente interno.

8.4.1.2. Análise do Ambiente Setorial

A análise setorial é indispensável para quem precisa de informações específicas. Através da análise, pode-se verificar e conhecer o contexto econômico em que a empresa está atuando, identificando tendências que possam ter impacto na organização.

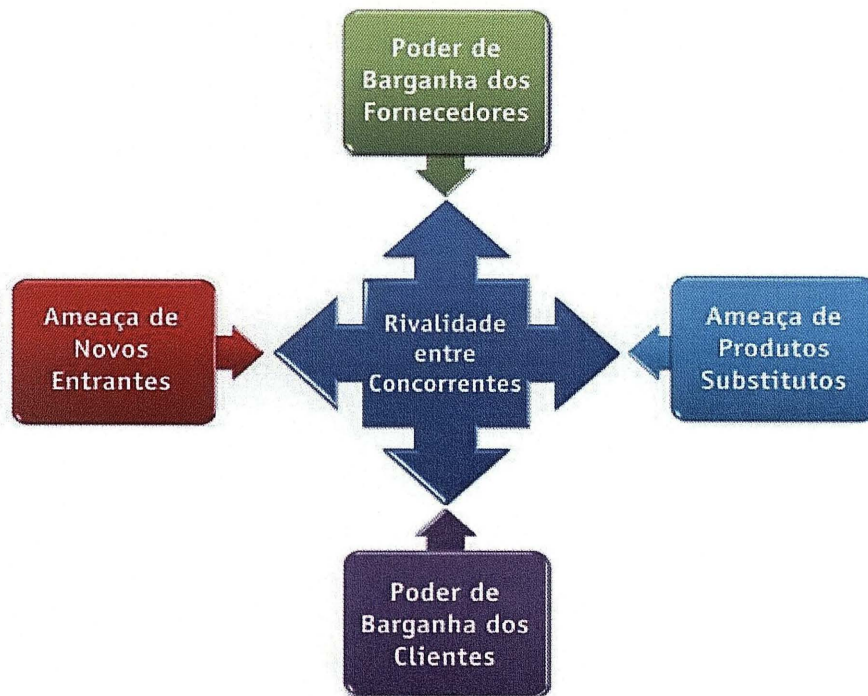
Não basta fazer apenas uma análise do macro ambiente, é importante também avaliar as condições gerais de concorrência e, portanto, fazer uma análise do ambiente operacional que se apresenta como um nível de ambiente externo à organização composto de setores que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. (CERTO, 1993, p. 44).

8.4.1.2.1. Análise das Forças Competitivas

A análise das forças de Porter tem por objetivo avaliar a competitividade do setor no ambiente setorial, por meio da análise de cinco forças competitivas: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as organizações concorrentes.

Porter (2001, p.11) sugere avaliar a competitividade do setor por meio da análise de cinco forças competitivas: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as organizações concorrentes, como mostra a figura 3.

Figura 5 – Análise das Forças de Porter na AMC DO BRASIL



Fonte: Adaptado de Porter (1999, p.95).

A análise e descrição das forças de concorrência para o setor da AMC DO BRASIL foi realizada a partir do modelo de Fernandes e Berton (2005), que consiste em um roteiro com perguntas direcionadas ao setor para auxiliar a organização a identificar ou corrigir seu posicionamento estratégico.

No Quadro 3 abaixo, é possível observar com a análise qualitativa de cada força analisada, focando as ameaças e oportunidades:

Quadro 3 – Intensidade das forças competitivas do setor

Forças de Porter	Intensidade	Oportunidade	Ameaças
Rivalidade entre Concorrentes	Alta	-	Os principais concorrentes podem se adaptar mais facilmente para aumentar sua participação no mercado

Forças de Porter	Intensidade	Oportunidade	Ameaças
Ameaça de Novos Entrantes	Moderada	Dificuldade de entrada de novos competidores devido à necessidade de alto investimento inicial	Os fundos de investimentos em direitos creditórios – FIDCs é um instrumento financeiro relativamente novo, mas chama a atenção de novos potenciais novos entrantes ano após ano.
Ameaça de Produtos Substitutos	Alta	–	Contas garantidas, linhas baseadas em contratos a performar e emissão de CCB.
Poder de Negociação dos Fornecedores	Moderada	Grande variedade de cedentes/operações inadimplentes facilita o acesso ao portfolios com preços mais acessíveis	-
Poder de Negociação dos Compradores	Alta	Eficiente comunicação/negociação com os clientes, expertise na área de tecnologia da informação e precificação das operações.	Existe a possibilidade diferencial percebido e a AMC DO BRASIL não ter o reconhecimento esperado diante do investimento realizado.

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

Apesar de Porter (1998) apresentar argumentos que demonstram que a estratégia competitiva não se resume unicamente à "eficiência operacional" da empresa, mas principalmente com as escolhas feitas pelos administradores e com a estratégia usada para implementá-las, Ghemawat (2000, p. 43) levanta outros aspectos que determinam a competitividade de uma empresa, como força dos complementadores, que são os que formam uma rede de valor para a organização através de relações cooperativas, contribuindo para o sucesso ou fracasso da empresa. Por isso, é necessário que a **AMC DO BRASIL** tenha um bom relacionamento com os demais envolvidos no processo além dos investidores, tais como cedentes e administradores, a fim de auxiliar no bom funcionamento da organização e estabelecer parcerias. A partir dessa nova estrutura, percebe-se que

a empresa não desenvolve apenas "relações competitivas", mas, também, "relações cooperativas".

Sabe-se que a concorrência intensifica-se quando uma ou mais empresas de um setor detectam a oportunidade de melhorar sua posição ou sentem pressão competitiva das outras. A rivalidade intensa está relacionada aos fatores como: concorrentes numerosos e bem equilibrados, crescimento da indústria, custos fixos ou de armazenamentos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, concorrentes diversos, interesses estratégicos altos e barreiras de saídas altas (PORTER, 2001).

A rivalidade entre as organizações faz com que aumente a concorrência, deixando notável que a maioria das organizações invista em marketing direto, criando campanhas e ações de marketing, diversificando constantemente seus produtos e utilizando práticas como menor preço, melhores serviços, melhores condições de compra entre outros.

Para Porter (1999) a rivalidade entre os concorrentes de uma indústria pode ser definida como a disputa por posição entre as organizações que já atuam em um mesmo mercado. Ela é caracterizada pelo uso de táticas como: concorrência de preços, batalha de publicidade, introdução e aumento dos serviços ou das garantias dos compradores.

Com o intuito de verificar quais são as variáveis que tem impacto direto na competitividade do setor, a AMC do Brasil acredita ser de grande importância analisar essas variáveis, bem como a concorrência.

Atualmente ser competitivo é fundamental para as organizações sobreviverem no mundo globalizado, portanto, possuir uma visão de futuro se torna fundamental para as empresas serem competitivas. Principalmente no mercado de securitização de créditos, que envolve também muito da estratégia emergente, não basta apenas ser competitivo no presente, é necessário olhar para o futuro e estar preparado para a prospecção de novas oportunidades. A linha de ação coerente que conduz a resultados importantes e desejáveis pela organização, tenha ela sido planejada com antecedência ou não, é essencial.

A rivalidade existente no setor que a AMC do Brasil atua é média, visto que as concorrentes (Credigy e Recovery) trabalham com prestação de serviço semelhante ao oferecido pela AMC do Brasil e atua também no mercado com uma gama de

serviços direcionados a securitização, administração e recuperação de portfólios de créditos inadimplentes oriundos dos mais variados segmentos.

Diante do atual cenário, conclui-se que a rivalidade entre os concorrentes existentes é uma das forças que pode exercer impacto direto sobre a lucratividade da empresa. E para que a AMC do Brasil mantenha-se competitiva diante da concorrência, utilizará dos conceitos de qualidade, profissionalismo, praticidade e diferenciação para assegurar o posicionamento pretendido.

8.4.1.3. Análise do Ambiente Interno

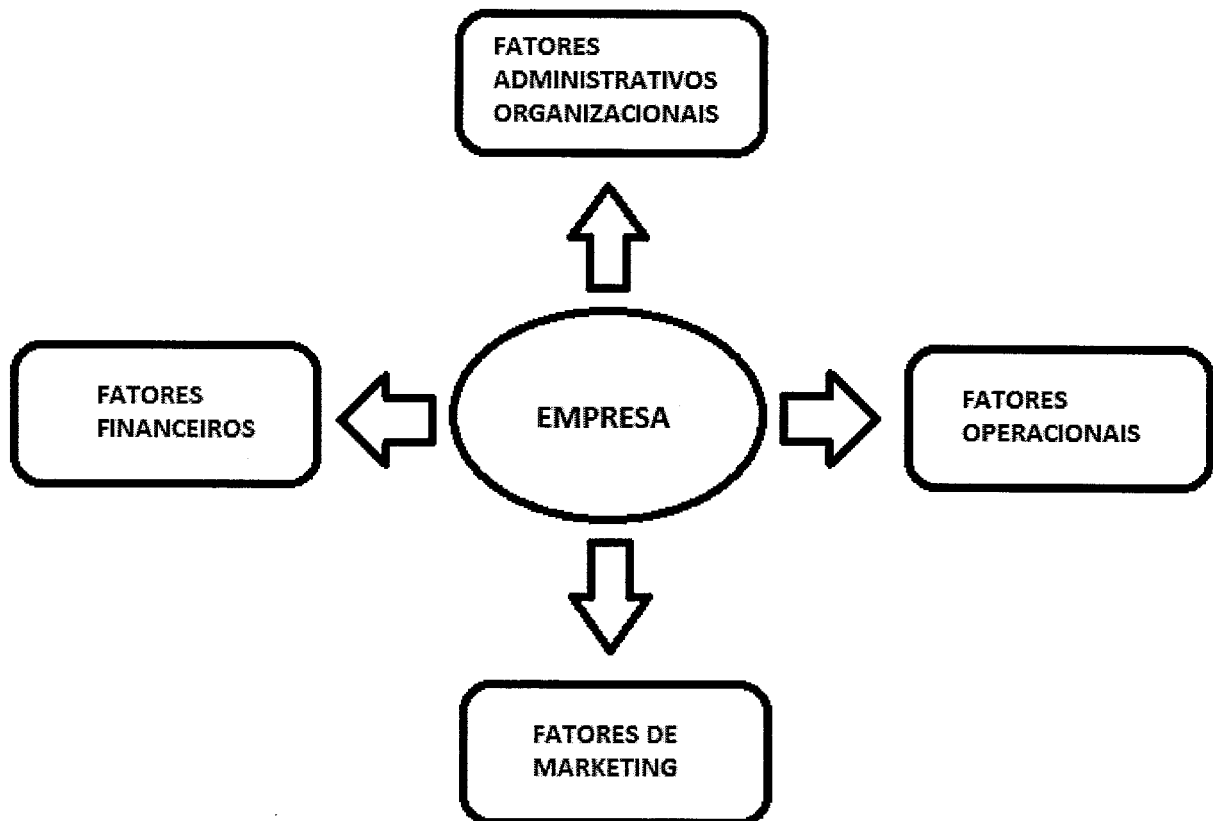
Da mesma forma que no ambiente setorial foram obtidas informações a respeito das oportunidades e ameaças, a análise do ambiente interno consiste em levantar as capacidades da empresa, determinando suas forças e fraquezas a partir da comparação com as barreiras e obstáculos resultantes da análise do ambiente externo. As informações internas servem para auxiliar na determinação das limitações que a AMC DO BRASIL possui para aproveitar as oportunidades ou enfrentar as barreiras, assim como identificar os pontos que devem ser fortalecidos para tal confronto.

Segundo Kotler (1993):

Análise do ambiente interno (análise das forças e fraquezas) é uma revisão ou avaliação das competências de marketing, financeiras, de produção e organizações do negócio ou da empresa. Esta avaliação permite empresa conhecer as suas potencialidades e suas debilidades. Não necessariamente é preciso corrigir todas as fraquezas, nem dar muita ênfase as forças. O importante é se o negócio deve ficar limitado as suas oportunidades ou se ele deve adquirir novas forças ou solucionar fraquezas para explorar oportunidades melhores.

Para a AMC DO BRASIL, Os fatores internos podem ser agrupados, basicamente, em quatro grupos: Administração e Organização, Operacionais, Financeiros e de Marketing. Este agrupamento está esquematizado na figura a seguir:

Figura 6 – Forças exercidas no ambiente interno



Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

A seguir serão apresentados os pontos fortes, pontos fracos ou negativos e os pontos que a AMC DO BRASIL pode vir a melhorar.

Pontos fortes - são fatores ou características positivas de destaque, presentes na organização e que podem ser usados para melhorar a participação da empresa no mercado, favorecendo o cumprimento da sua missão. Tais pontos fortes devem ser levados em consideração na construção das estratégias.

Pontos fracos / negativos – são fatores ou características negativas. São recursos da empresa que podem causar perda de vantagem competitiva, posição ou estado financeiro. Os pontos fracos devem ser identificados, visto que prejudicam o cumprimento da sua missão, e, portanto, merecem programas específicos para minimizá-los ou eliminá-los.

Os pontos a melhorar são características internas positivas, mas não no nível suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

Quadro 4 – Pontos fracos, fortes e pontos a melhorar na AMC DO BRASIL

<p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia compatível com a Qualidade desejada pelos clientes. ▪ Posição estratégica no mercado: superior aos concorrentes. ▪ Produtos/Serviços/Atendimento conformes às expectativas dos clientes. ▪ Profissionais qualificados. ▪ Nome conhecido e respeitado ▪ Conhecimento das necessidades atuais e futuras dos investidores ▪ Flexibilidade nas negociações ▪ Estrutura de acesso à rede e à internet ▪ Infra-estrutura de comunicação e computação (hardware e software) bem atualizada
<p style="text-align: center;">Pontos a Melhorar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erros, desperdícios, não conformidades, desvios, etc. ▪ Maior clareza dos manuais e documentos para parceiros ▪ Capacidade para formação do pessoal para liderança ▪ Acompanhamento gerencial através do sistema ERP, tais com orçamentos e acompanhamento orçamentário. ▪ Manutenção preventiva e corretiva de máquinas e equipamentos ▪ Comunicação organizacional, hierárquica e entre pares ▪ Estratégias de Marketing ▪ Área física para adequação ou ampliação de novas posições. ▪ Autonomia financeira e administrativa ▪ Treinamento aos colaboradores ▪ Melhorar o processo de captação de recursos externos (investidores) a fim de planejar o fluxo de caixa com maior consistência no futuro.
<p style="text-align: center;">Pontos Negativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de padronização em alguns processos organizacionais ▪ Normas e procedimentos não são adequadamente disponibilizados aos colaboradores ▪ Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal e diagonal ▪ Deficiência nas divulgações/comunicação – marketing ▪ Dificuldade de entendimento das ações entre as diretrizes superiores (Direção, Coordenadores das Comissões) e a execução pela equipe funcional ▪ Trabalhar conhecendo os objetivos ▪ Planejamento orçamentário ▪ Comunicação impessoal ▪ Alguns procedimentos burocráticos não informatizados ▪ Diretrizes e procedimentos de manutenção preventiva dos equipamentos ▪ Inexistência de Endomarketing

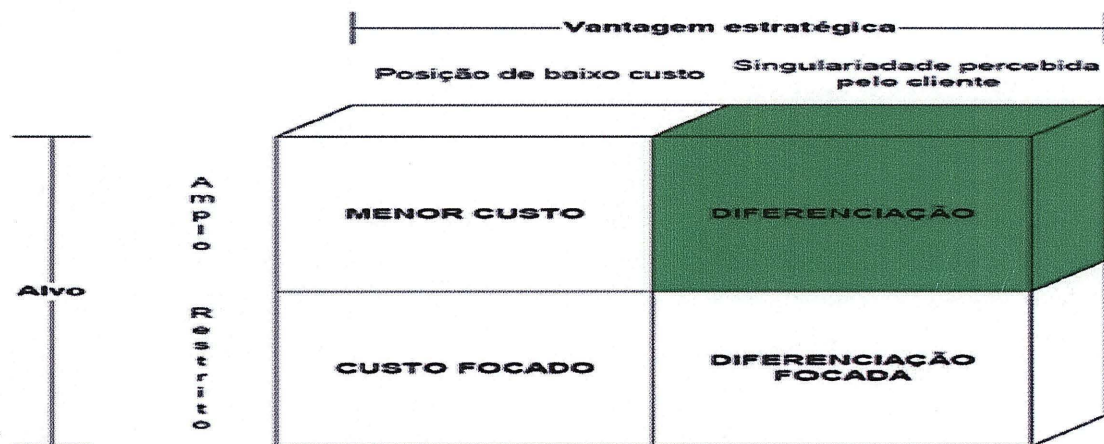
8.4.1.4. Posicionamento

Ter um posicionamento estratégico é fundamental para o sucesso de qualquer organização independente do segmento que a empresa irá atuar.

Segundo Porter (1990), existem três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo:

- Estratégia de diferenciação: consiste em procurar projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto;
- Estratégia de liderança em custo: oferece um produto ou serviço mais barato;
- Foco: que consiste em selecionar um nicho no mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível.

Figura 7 – Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de MINTZBERG (2001, p. 94).

O posicionamento é a estratégia de criar uma posição única, isto é, uma imagem exclusiva para o produto na mente do consumidor com base nas características diferenciadas e nas posições já ocupadas pelos concorrentes. (DIAS et al., 2003).

Por se tratar de uma prestação de serviços que exige um grande investimento em imagem, tecnologia, recursos humanos, rígida qualidade nos serviços a fim de criar diferenciais aos investidores, fornecedores e demais envolvidos, a AMC do

Brasil utilizará a estratégia de posicionamento, criando na mente do cliente a idéia de serviço único, buscando assim com que cada vez mais clientes procurem os serviços prestados pela empresa, uma vez que o mercado de securitização de créditos é competitivo e exige grandes investimentos para transmitir uma imagem consistente e positiva aos clientes. Portanto, a AMC irá se utilizar da sua diferenciação para ganhar mercado.

De acordo com Porter (1990, p. 53), o sentido da diferenciação provém em última análise da criação singular de valor para o comprador. Sendo que, para se conseguir uma diferenciação sustentável, é fundamental que a empresa execute de um modo singular uma gama de atividades de valor que influenciam decisivamente os critérios de compra.

A AMC acredita que o posicionamento estratégico é fundamental para o sucesso de qualquer empresa, para isso irá utilizar a estratégia de diferenciação, pois vai fornecer serviços que possuem diferenciais significativos aos serviços semelhantes existentes no mercado.

Para Oliveira (2001, p. 61), o qual entende que esse processo corresponde a uma estratégia genérica inerente ao processo de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo reconhecido como único no setor ou indústria.



8.4.1.5. Concorrentes

A análise da concorrência é imprescindível para qualquer organização, e segundo Mintzberg (2001, p. 88):

Assim que o estrategista da empresa tenha avaliado as forças que afetam a concorrência em seu setor e suas causas básicas, ele está em condições de identificar os pontos fortes e os pontos fracos de sua empresa. Estes aspectos cruciais do ponto de vista estratégico são a postura da companhia face às causas básicas de cada força.

A análise da concorrência busca conhecer o mercado, procurando observar mais diretamente quem são os concorrentes mais próximos, e não esquecendo também de considerar os que estão mais distantes. Os principais concorrentes da **AMC DO BRASIL** serão descritos a seguir.

Quadro 5 – Principais concorrentes da AMC DO BRASIL

Concorrência	Credigy	Recovery
Logotipo		
Localização	São Paulo, SP - Brasil	São Paulo, SP - Brasil
Porte	Empresa Grande	Empresa Grande
Estrutura	Multinacional	Nacional
Serviços	Securitização de créditos	Securitização de créditos
Site	http://www.credigy.com.br	http://www.recoverydobrasil.com.br

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

As informações foram coletadas mediante pesquisas feitas através da web site apresentando os pontos fortes e fracos sobre estas empresas:

A Credigy é uma empresa que compra e administra carteiras de créditos vencidos, com operações localizadas nos Estados Unidos e no Brasil. É especializada na aquisição de créditos vencidos e na cobrança destes, durante todo o ciclo de recuperação. A Credigy é líder de mercado no segmento em que atua, tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil, mantendo o compromisso de honrar as melhores práticas em todas as áreas do seu negócio.

A Credigy foi fundada com o objetivo de posicionar-se como uma empresa capaz de atuar de forma completa e integrada na gestão de créditos vencidos, focando nas oportunidades inerentes ao processo de aquisição de tais créditos e prestação de serviços a eles correlatos em escala global. Com operações nos Estados Unidos e no Brasil, a Credigy está preparada para expandir suas operações, tanto nos países em que já atua, quanto em outros mercados. Com características fortemente empreendedoras, com experiência diversificada e disposição para avaliar e ingressar em novos mercados e produtos, o time de executivos propicia à Credigy a oportunidade de beneficiar-se das oportunidades do mercado. A Credigy tem capacidade de estruturar transações de aquisição de portfólios de diferentes formas, visando maximizar os resultados. É investido em carteiras de créditos vencidos compostas por produtos com ou sem garantias

De acordo com o site da CVM, o Recovery do Brasil Fundo de investimento em Direitos Creditórios Não Padronizados Multisetorial foi constituído sobre forma de condomínio fechado e iniciou suas atividades em 08 de janeiro de 2008, com prazo

de duração indeterminado, e tem por objetivo proporcionar aos cotistas a valorização de suas cotas através da aplicação preponderante do patrimônio líquido do Fundo de aquisição de Direitos de Créditos Elegíveis, de ativos financeiros e/ou modalidades operacionais disponíveis no âmbito do mercado financeiro, de acordo com os critérios de composição e diversificação estabelecidos pela legislação vigente e no regulamento.

Segundo Oliveira (1999), o propósito da análise da concorrência é ajudar a administrar e avaliar os pontos fortes e fracos e a capacidade dos concorrentes existentes e em potencial e prever que estratégias eles provavelmente adotarão.

A AMC DO BRASIL está sintonizada com os concorrentes e irá procurar conhecer as suas estratégias e a partir disto formular ações conseguindo assim vantagem competitiva sobre os mesmos, atuando num segmento de mercado competitivo tendo como concorrentes empresas anteriormente citadas.

Na tabela abaixo, foi elaborada uma análise das principais concorrentes da AMC do Brasil, mostrando seus pontos fortes e fracos.

Quadro 6 – Pontos fortes e fracos da concorrência

Variável	Atividades	AMC do Brasil	Credigy	Recovery do Brasil
Serviços	Variedade de serviços	Forte	Fraca	Fraca
	Diferenciais com a concorrência	Forte	Forte	Média
	Qualidade	Forte	Forte	Forte
	Marca	Média	Forte	Fraca
Estrutura	Física	Média	Forte	Forte
	Tecnológica	Forte	Forte	Fraca

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

8.4.1.6. Fatores chaves de sucesso

A AMC do Brasil considera alguns fatores chaves de sucesso, tais como, a sua estabilidade financeira e a imagem que tem no mercado de securitização de créditos nacional, já que trabalha com grandes investidores, a exemplo dos internacionais A e B com os Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDCs).

Um dos principais fatores-chaves da organização é a expertise em tecnologia. A rapidez dos serviços prestados por qualquer uma das empresas integrantes do grupo é determinada pela eficiência de uma equipe de IT altamente qualificada que oferece soluções para o gerenciamento de banco de dados e ferramentas operacionais que maximizam o trabalho de toda a área jurídica, financeira e de cobrança com eficiência, alta tecnologia e segurança.

Os sistemas de cobrança jurídica e administrativa desenvolvidos por equipe própria de consultores de IT constituem as mais modernas ferramentas de trabalho do segmento de securitização e de cobrança, sendo um dos destaques o Sistema AMC que pode ser acessado através da web. Cada componente do Sistema AMC foi desenvolvido para agilizar e simplificar o processo de trabalho, permitindo o acompanhamento e gerenciamento global de todos os estágios de cobrança.

A avaliação da estrutura necessária para operacionalizar os portfólios administrados pela AMC do Brasil, bem como a análise do risco de todos os créditos adquiridos, contribui de forma positiva para a criação de novos negócios e a potencialização da marca e dos serviços prestados pela organização.

8.4.2. Políticas e objetivos estratégicos

“Um objetivo estratégico é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços, sendo a maneira pela qual a empresa analisa se os resultados estão de acordo com os indicadores.” (CERTO; PETER, 1993).

Há como preocupação a perspectiva de prospectar aproximadamente três portfólios com tamanhos significativos a cada ano, isso para que a empresa continue em fase de expansão. Para que isso seja possível, a AMC do Brasil mantém um relacionamento consistente com os seus fornecedores e investidores a fim de garantir qualquer oportunidade que surja no mercado de recebíveis e que esteja dentro das expectativas de risco versus retorno da organização. Conforme a relação abaixo, a empresa também considera como política e objetivos estratégicos:

- Diversificar o portfólio de serviços;
- Reduzir os custos operacionais;
- Aumentar a confiabilidade operacional (menor número de falhas);

- Expandir os negócios da empresas (criar mais unidades, crescer);
- Modernizar tecnologicamente a empresa;
- Aumentar a rentabilidade;
- Aumentar a capacidade de atendimento a clientes;
- Aumentar a fidelização dos clientes;
- Aumentar a flexibilidade operacional;
- Aumentar a estabilidade econômica da empresa;
- Aumentar o capital de giro da empresa;
- Aumentar o índice de liquidez da empresa;

8.4.3. Definição do plano de ação

Para realizar o planejamento de todas as ações necessárias para atingir os resultados desejados, anualmente a AMC do Brasil considera o plano de ação através de ações específicas e elaboradas com um ou mais objetivo dentro de metas a serem alcançadas. Todo plano de ação elaborado deve deixar claro tudo o que deverá ser feito, quando deverá ser feito e quem será o responsável por cada ação se a execução envolver mais de uma pessoa.

Atualmente a empresa está em fase de inserção de dois novos grandes portfólios, portanto, como exemplo, há a necessidade de um local físico maior para a alocação de novas pessoas na área de suporte e cobrança até o final do ano de 2011.

A organização também busca fontes de financiamento mais atrativas a fim de otimizar o processo de tecnologia para dar o suporte necessário a estrutura da empresa nos próximos anos. Demais temas também são considerados através do plano de ação 5W2H, utilizado para informar e assegurar o cumprimento de um conjunto de assuntos relacionados no plano de ação, diagnosticar um ou mais problemas e planejar as soluções.

Como exemplo, na figura a seguir é possível visualizar o modelo utilizado pela AMC para a elaboração de um plano de ação 5W2H.

Figura 8 – Plano de ação 5w2h no modelo da AMC DO BRASIL



Projeto: Empresa:
Data última atualização: Responsável:
Ciclo do Projeto: Equipe:

Item	O quê / What ?	Quem / Who ?	Onde / Where ?	Quando / When ?	Por quê / Why ?	Como / How ?	Quanto Custa / How Much ?
1							
2							
3							
4							
5							

Comentários:

Fonte: AMC DO BRASIL

8.4.4. Forma de avaliação das estratégias

Basicamente a AMC utiliza duas formas para que seja possível mensurar e avaliar as estratégias adotadas pela organização, o ciclo PDCA como um instrumento para a melhoria contínua, a fim de planejar e controlar as atividades inerentes à organização e o 5W e 2H.

De acordo com o site Wikipédia, o ciclo PDCA é aplicado para se atingir resultados dentro de um sistema de gestão e pode ser utilizado em qualquer empresa de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área de atuação da empresa.

O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checa-se se o que foi feito estava de acordo com o planejado, constantemente e repetidamente (ciclicamente), e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos mitigar defeitos no produto ou na execução.

Os passos são os seguintes:

Plan (planejamento): estabelecer uma meta ou identificar o problema (um problema tem o sentido daquilo que impede o alcance dos resultados esperados, ou seja, o alcance da meta); analisar o fenômeno (analisar os dados relacionados ao problema); analisar o processo (descobrir as causas fundamentais dos problemas) e elaborar um plano de ação.

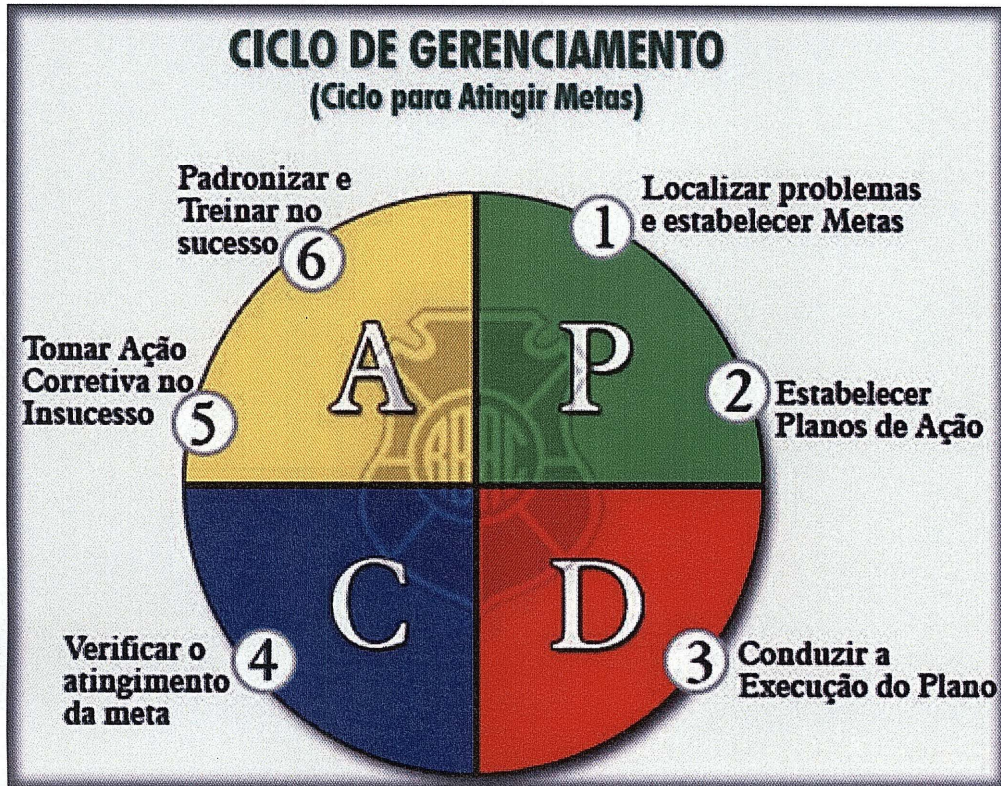
Do (execução): realizar, executar as atividades conforme o plano de ação.

Check (verificação): monitorar e avaliar periodicamente os resultados, avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios. Atualizar ou implantar a gestão à vista.

Act (ação): Agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinar e confeccionar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, eficiência e eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Conforme a figura abaixo, é possível visualizar, de forma resumida, como o ciclo PDCA atua na organização.

Figura 9 – Ciclo PDCA



Fonte: <http://www.gomesdematos.com.br>

Já o plano de ação 5W2H permite considerar todas as tarefas a serem executadas ou selecionadas de forma cuidadosa e objetiva, assegurando sua implementação de forma organizada.

Quadro 7 – Plano de ação 5w2h

Perguntas	Problemas	Soluções
O quê / What	é o problema?	vai ser feito? Qual a ação?
Por quê / Why	ocorre ?	foi definida esta solução?
Quando / When	(desde quando) ele ocorre?	será feito?
Onde / Where	ele se encontra?	será implantada?
Quem / Who	está envolvido?	será o responsável?
Como / How	surgiu o problema?	vai ser implementada?
Quanto Custa / How Much	ter este problema?	esta solução?

Fonte: Elaborado por Leonardo Magalhães

Utilizando essa ferramenta é possível visualizar a solução adequada de um problema, com possibilidades de acompanhamento da execução de uma ação.

Após serem definidas todas as etapas acima, é plausível expor o plano de ação em um local visível por toda a equipe para que as ações passem a ser executadas de forma clara e objetiva pelos envolvidos no projeto.

9 CONCLUSÃO

A AMC do Brasil, segundo perspectiva estratégica, levou a identificação de um conjunto de oportunidades e ameaças, ou seja, fenômenos ou condições que influenciam no cumprimento dos objetivos de longo prazo.

Através da análise é possível verificar o crescimento favorável para aquisição de novos portfólios, bem como o crescimento simultâneo de securitizações via FIDC's no Brasil e no mundo.

A avaliação revelou que a AMC do Brasil conta com uma boa capacidade ofensiva (capacidade das suas forças "capturarem as oportunidades"). Entretanto, precisa também investir na sua capacidade defensiva (capacidade do conjunto de forças neutralizarem ou minimizarem as ameaças).

Na construção do futuro desejado, a AMC desenvolveu ações a fim de manter as premissas estratégicas, o fortalecimento da sua identidade, a auto-sustentação econômico-financeira, sem perder de vista a excelência, a inovação e o crescimento.

10 REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel; PETER, J.; MARCONDES. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas. 2001. 3. ed. 455p.

PORTER, Michael E. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. São Paulo: Ed. Bookman Companhia ED, 2004.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

SPECTOR, Nelson. **Manual para a redação de teses, projetos de pesquisa e artigos científicos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001

ANSOFF, H. Igor e McDONNELL Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1993.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

Merriam, S. (1988). **Case study research in education: A qualitative approach**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. ed. rev., reestr. e atual. São Paulo: Atlas, 2001.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S.J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes**. RAE - Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTIBELLER NETO, G. **Mapas cognitivos difusos para apoio à decisão: uma metodologia integrada para construção de problemas e exploração do impacto de alternativas nos valores do tomador de decisão**. Florianópolis, UFSC: 2000.

VON CLAUSEWITZ, C. **On war**. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton University Press, 1976.

JAUCH, L.R e W.F GLUECK, 1980, **Business Policy and Strategy Management**, McGraw-Hill 5. ed, 1998.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

VASCONCELLOS FILHO, P. de. **Planejamento Estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1985.

TACHIZAWA, T; RESENDE, W. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios**. São Paulo: Makron Books, 2000.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**. 23. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark, PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Coleção Leitura. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1996.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. Curitiba: PROSIGRAF, 2004.

PORTER, M. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTEGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael (ed.). **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Ghemawat, P. (2000). **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas S.A., 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sérgio Roberto et AL. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

<http://www.amc-brasil.com.br> acesso em Dezembro de 2010.

<http://www.credigy.com.br> acesso em Janeiro 2011.

<http://www.moody's.com.br/brasil/index.htm> acesso em Janeiro de 2011.

<http://pt.wikipedia.org> acesso em Janeiro 2011.

<http://www.cvm.gov.br/> acesso em Fevereiro 2011.

<http://www.gomesdematos.com.br> acesso em Abril 2011.