

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

EDUARDO JACOCIUNAS CERATTI

SANTANDER – PROJETO DE EXPANSÃO ATRAVÉS DA IMPLANTAÇÃO DE
NOVAS AGENCIAS

PORTO ALEGRE

2011

Eduardo Jacociunas Ceratti

SANTANDER – PROJETO DE EXPANSÃO ATRAVÉS DA IMPLANTAÇÃO DE
NOVAS AGENCIAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em Gestão Empresarial , pelo
MBA em Gestão Empresarial , da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Eloi Almiro Brandt

PORTO ALEGRE

2011

RESUMO

O presente trabalho foi realizado no Banco Santander SA, empresa do ramo de instituições financeiras, que hoje é o terceiro maior banco privado do Brasil, sendo suplantado apenas pelos bancos Itaú e Bradesco. O Santander presta serviços financeiros. O Grupo Santander é o quarto maior banco do mundo em lucros e o oitavo em capitalização de mercado. Possui um modelo empresarial voltado para o cliente, com alto nível de recorrência em seus resultados e receitas, apesar do difícil cenário econômico e financeiro dos últimos anos. O trabalho tem como objetivo geral avaliar quais seriam as melhores práticas que o Grupo Santander deve adotar para concluir o processo de expansão. Os procedimentos metodológicos utilizados foram qualitativos, de caráter exploratório. Dessa maneira, esta pesquisa foi concluída através da análise de documentos, como revistas, livros e artigos da Internet, juntamente com entrevista sobre a expansão do Grupo Santander e relação com casos de empresas como Itaú e Bradesco que também passaram pelo processo e expansão. Depois das diversas análises foi possível identificar quais práticas são ideais para que a empresa concluísse seu processo de expansão sem turbulências e com sucesso.

Palavras-chaves: Instituição financeira; Estrutura organizacional; Planejamento; Expansão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	12
2.2 VIABILIDADE ECONÔMICA E FIANCEIRA	12
2.3 RENTABILIDADE.....	14
2.4 INDICADORES ECONÔMICOS	15
2.5 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL	15
2.5.1 FUNÇÕES BÁSICAS	16
2.5.2 ORGÃOS DE REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E AUTO REGULAÇÃO.....	16
2.5.2.1 CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL	16
2.5.2.2 BANCO CENTRAL DO BRASIL.....	17
2.5.2.3 COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM).....	17
2.5.3 PRINCIPAIS INTERMEDIÁRIOS FINANCEIROS	17
2.5.3.1 BANCO COMERCIAL	18
2.5.3.2 BANCOS DE INVESTIMENTO	18
2.5.3.3 BANCOS MÚLTIPLOS	18
2.5.3.4 SOCIEDADES CORRETORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIÁRIOS.....	18
2.5.3.5 SOCIEDADES DISTRIBUIDORAS DE TITULOS E VALORES MOBILIÁRIOS	19
2.5.3.6 BOLSA DE VALORES	19
2.5.3.6.1 BOVESPA – BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO	19
2.5.3.6.2 BM&F - BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS	20
2.5.4 SISTEMAS E CÂMARAS DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA	20
2.5.4.1 SELIC – SISTEMA ESPECIAL DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA	20

2.5.4.2 CETIP – CÂMARA DE CUSTÓDIA E LIQUIDAÇÃO	21
2.5.4.3 CBLC – COMPANHIA BRASILEIRA DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA	21
2.5.5 SPB – SISTEMA DE PAGAMENTOS BRASILEIRO	22
2.5.6 PRINCÍPIOS DE INVESTIMENTOS	22
2.5.6.1 RENTABILIDADE	22
2.5.7 PRINCIPAIS RISCOS DE MERCADO	23
2.5.7.1 RISCO DE MERCADO	23
2.5.7.2 RISCOS DE MERCADO EXTERNO	23
2.5.7.3 RISCO DE LIQUIDEZ	24
2.5.7.4 RISCO DE CREDITO	24
2.5.8 PRODUTOS DE INVESTIMENTOS	24
2.5.8.1 TITULO PÚBLICOS	24
2.5.8.2 CDB – CERTIFICADO DE DEPÓSITO BANCÁRIO	25
2.5.8.3. LETRA HIPOTECÁRIA	26
2.5.8.4 DEBÊNTURES	27
2.5.8.5 NOTA PROMISSÓRIA	27
2.5.8.6 AÇÕES	28
2.5.8.7 FUNDOS DE INVESTIMENTOS	29
3 METODOS E PROCEDIMENTOS	30
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	31
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO	31
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	32
3.3.2 APLICAÇÃO DA COLETA DE DADOS	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS	34
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	34

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	35
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	35
4.1.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS	35
4.1.2 ENTREVISTA	38
4.1.2.1 DADOS COLETADOS	39
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	40
4.2.1 PROCESSO DE EXPANSÃO	40
4.3 RESPONDENDO AOS OBJETIVOS	42
4.3.1 Confrontar as informações coletadas com as práticas já utilizadas em outros processos de expansão:	42
4.3.2 Comparar o desempenho de empresas em casos semelhantes	42
4.3.3 Identificar as práticas ideais a serem tomadas pela empresa visando o desempenho satisfatório das mesmas:.....	43
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
5.1 RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	45
5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA	46
5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	46
5.4 ALTERNATIVAS SUGERIDAS PARA PESQUISAS FUTURAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é considerado hoje um país emergente em grande processo de expansão, considerando-se aspectos financeiros e também sociais.

Após a crise nos mercados financeiros em meados de 2008, ocasionada principalmente pela bolha financeira caracterizada pela facilidade de crédito nos mercados norte-americanos, muitos países passaram por dificuldades, muitos deles acabando por solicitar ajuda ao Fundo Monetário Internacional. Contrariamente o Brasil, que apesar de ter sentido a crise, se recuperou rápido seguindo seu contínuo processo de crescimento econômico-financeiro.

Ciente deste cenário o Santander, que está presente no País a treze anos, estrategicamente começou a planejar seu processo de expansão.

O projeto de expansão foi iniciado em 2010 e em meados de julho de 2010 chegou ao Rio Grande do Sul. Hoje possui 10 novas agencias no Estado, com perspectiva de implantar 30 novas agencias até o final de 2011.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Hoje em dia, em razão do avanço tecnológico e da globalização por que passamos, encontramos no momento a economia mundial muito aquecida na maioria dos setores. Isto torna o ramo dos negócios complexo, devido à forte concorrência existente e competência exigida pelo mesmo, o que não permite erros.

Empresas têm a obrigação, de acordo com as mudanças que se tornaram comuns no mercado de hoje, de estarem sempre atualizadas, além de menos suscetíveis aos erros.

Os principais problemas enfrentados pelas empresas são quanto ao momento e maneira correta para efetuar seu processo de desenvolvimento e expansão, e também a melhor maneira de administrá-las.

Portanto, faz-se necessário analisar e preparar-se para que o processo ocorra naturalmente, evitando a possibilidade de tropeços durante e após a conclusão do mesmo.

E assim que concluído sigam fortes e em evolução, o que não ocorre sempre pois devido à forma com que muitas se preparam, por diversos motivos, acabam passando por momentos conturbados e não obtendo o retorno planejado sobre seu investimento .

O Grupo Santander expandiu a sua presença em todo o mundo por meio de aquisições e obtenção de sinergias a partir de processos de integração de negócios bem sucedidos.

Em 1957, o Grupo Santander entrou no mercado brasileiro por meio de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. A partir dos anos 90, o Grupo Santander buscou estabelecer forte presença na América Latina, particularmente no Brasil. O Grupo Santander seguiu esta estratégia tanto por meio de crescimento orgânico, como por aquisições. Em 1997, o Grupo Santander adquiriu o Banco Geral do Comércio S.A., um banco de varejo de médio porte, que subseqüentemente mudou seu nome para Banco Santander Brasil S.A. No ano seguinte, o Grupo Santander adquiriu o Banco Noroeste S.A. para fortalecer ainda mais a sua posição como um banco de varejo no Brasil. Em 1999, o Banco Noroeste foi incorporado pelo Banco Santander Brasil. Em janeiro de 2000, o Grupo Santander adquiriu o Banco Meridional S.A. (incluindo a subsidiária Banco Bozano, Simonsen S.A.), um banco atuante em serviços bancários de varejo e atacado, principalmente no sudeste do Brasil.

Desde 1997, o Grupo Santander demonstrou de forma consistente a sua capacidade de realizar aquisições significativas no Brasil, integrar as instituições adquiridas em seus negócios existentes e melhorar o desempenho operacional de tais instituições. Este foi o caso, em particular, da aquisição do Banespa, detido pelo Estado de São Paulo, em novembro de 2000. Por meio desta aquisição, o Grupo Santander passou a ser um dos maiores grupos financeiros do Brasil, com sólidas operações em serviços bancários de varejo e atacado, estrategicamente posicionado no sul e sudeste do País. Após a aquisição, o Grupo Santander implementou uma modernização da tecnologia de informação no Banespa. Transcorrido um ano da aquisição, o índice de eficiência do Banespa havia melhorado significativamente.

Apesar de operar no Brasil por meio de diferentes pessoas jurídicas, o Grupo Santander Brasil tem sua administração e funções gerenciais centralizadas desde 2000. Em 2006, o Grupo Santander Brasil, mediante aprovação de seus acionistas e do Banco Central, consolidou todas as suas participações em uma única pessoa jurídica - Banco Santander Banespa S.A., que posteriormente teve sua denominação alterada para Banco Santander (Brasil) S.A., simplificando, assim, a sua estrutura societária e fiscal, melhorando sua eficiência operacional e reduzindo os custos administrativos por meio da integração e do

aprimoramento de diferentes plataformas de TI. Em 2007, o Grupo Santander implementou um programa de unificação de sua marca.

Em 1º de novembro de 2007, o RFS Holdings B.V., um consórcio composto pelo Santander Espanha, The Royal Bank of Scotland Group PLC, Fortis SA/NV e Fortis N.V., adquiriu 96,95% do capital do ABN AMRO, então controlador do Banco Real. Na sequência, em 12 de dezembro de 2007, o CADE aprovou sem ressalvas a aquisição das pessoas jurídicas brasileiras do ABN AMRO pelo consórcio. No primeiro trimestre de 2008, o Fortis e Santander Espanha chegaram a um acordo por meio do qual o Santander Espanha adquiriu direito às atividades de administração de ativos do ABN AMRO no Brasil, que o Fortis havia adquirido como parte da compra pelo consórcio do ABN AMRO.

Em 24 de julho de 2008, o Santander Espanha assumiu o controle acionário indireto do Banco Real. Nas assembleias gerais de acionistas do Santander Brasil e do Banco Real realizadas em 29 de agosto de 2008, foi aprovada a incorporação pelo Banco Santander (Brasil) S.A. das ações de emissão do Banco Real, passando o Banco Real a ser uma subsidiária integral do Santander Brasil. Naquele momento, o Banco Real era o quarto maior banco privado do Brasil em quantidade de ativos. Por fim, em 30 de abril de 2009, o Banco Real foi incorporado pelo Santander Brasil e foi extinto como pessoa jurídica independente. A incorporação está pendente de aprovação pelo Banco Central. Como resultado dessa aquisição, o Santander Brasil tornou-se o terceiro maior banco privado do Brasil em termos de ativos.

Seguindo seu processo de expansão no Brasil, o Santander hoje, investe na implantação de novas agências distribuídas por todo o Brasil, e busca a melhor maneira de concluir o processo e dar continuidade as suas ações como empresa, com o intuito de continuar a ser empresa reconhecida sem perder fatia de mercado para concorrentes e também através do projeto de expansão obter crescimento em seus devidos ramos de mercado.

Através do processo de expansão que ocorre no Santander, a questão de pesquisa deste trabalho é: **Quais as práticas ideais de planejamento que o Santander deverá adotar, buscando obter o retorno desejado sobre o investimento na implantação de novas agências no Brasil?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos apresentam de forma resumida os resultados que se pretende alcançar com a pesquisa.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar quais seriam as melhores práticas que o Santander deve adotar para obter o retorno desejado sobre o investimento na implantação de novas agências.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Verificar as informações coletadas com as práticas já utilizadas em casos similares,
- b) Comparar o desempenho de empresas em casos semelhantes; e
- c) Identificar as práticas ideais a serem tomadas pela empresa, visando o desempenho satisfatório das mesmas.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de expansão é assunto relevante nos dias de hoje. Apesar de não ter dados concretos, através da análise de mercado é possível dizer que parte das empresas existentes em qualquer economia do mundo inevitavelmente passarão pelo processo de expansão.

A análise do processo de expansão tanto durante o mesmo, como após sua conclusão tornasse de importância, pois envolve diversos assuntos, de várias naturezas, além de ser fundamental para a otimização da continuidade das empresas envolvidas, pois caso não alcançados os resultados esperados a efetividade das empresas poderá estar comprometida.

Este projeto torna-se importante a fim de mensurar de certa forma, quais seriam os melhores procedimentos ou os mais corretos, para que o Santander consiga com sucesso concluir seu processo de expansão através da implantação de novas agências, buscando a análise do mercado em geral e dos exemplos bem sucedidos de outras empresas que passaram por situações semelhantes.

O projeto é viável devido o tema representar fator importante no cotidiano das empresas, portanto, a disponibilidade de material é diversificada em razão das empresas que passaram por tal processo terem a obrigação da divulgação de relatórios sobre os diversos dados que se atrelam ao tema proposto, e também por razão de em sua maioria utilizar da importância que é hoje em dia, o modelo de empresa gerida através da Governança Corporativa. A análise destes relatórios, e o estudo sobre os mesmos, farão com que o objetivo deste projeto seja concluído de forma correta e concreta.

Para a empresa o projeto torna-se totalmente oportuno, pois através do mesmo será possível à análise, de que as práticas utilizadas até o momento são as ideais. Portanto, caso não sejam ideais haverá a possibilidade de discussão de novos procedimentos com o intuito de obter eficiência e eficácia para conclusão de tal processo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem o objetivo de sistematizar a bibliografia conceitual e teórica necessárias ao tratamento e discussão a que esta pesquisa se destina. Em primeiro momento são resgatados conceitos e atualidades sobre assuntos como viabilidade econômica e financeira e rentabilidade, além de indicadores econômicos e, em segundo momento, serão abordados conceitos de mercado financeiro nacional

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Em época de mudanças e incertezas, a administração tornou-se o centro da atividade humana. O mundo moderno se caracteriza por organizações as quais, o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. A tarefa básica da administração é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz, (CHIAVENATO, 2004).

2.2 VIABILIDADE ECONÔMICA E FIANCEIRA

Analisar a viabilidade econômico-financeira de um projeto significa estimar e analisar as perspectivas de desempenho financeiro do produto resultante do projeto.

Essa análise é de certa forma iniciada na própria definição do portfólio, na fase de Planejamento Estratégico do Produto (PEP), pois, ao escolher um dos produtos para ser desenvolvido, acredita-se, que com os dados disponíveis até então, na viabilidade econômico-financeira de seu projeto.

A estimativa de orçamentos para o projeto, resultante da atividade anterior, serve para trazer uma estimativa dos níveis de preço final do produto, que o tornaria viável e cobriria os custos envolvidos.

Conforme Santos (2009), na presente atividade do Planejamento do Projeto, são definidos os principais indicadores financeiros do projeto relacionados com o produto final, tais como o custo-alvo do produto, as previsões de retorno do investimento e a análise de suas características, o Valor Presente Líquido – VPL, a Taxa Interna de Retorno – TIR, Método do payback e o Fluxo de Caixa esperado com o novo produto.

Essa análise da viabilidade econômico-financeira realizada durante o Planejamento do Projeto é a referencia inicial para as fases seguintes, no desenvolvimento do produto propriamente dito, torna-se um dos critérios mais importantes para se manter a decisão de executar o projeto.

Existe a necessidade de uma revisão periódica dessa análise ao longo do projeto, pois na atividade de Planejamento do Projeto, estão disponíveis apenas informações preliminares, e, portanto, passíveis de mudanças, sobre o ambiente em que o produto irá ser inserido.

À medida que as fases do desenvolvimento vão ocorrendo, aproximam-se as condições reais do momento de lançamento do produto, e, portanto, vão aumentando as certezas quanto às características que o produto deve adotar, sua atividade e receptividade no mercado, as condições desse mercado (concorrência efetiva, surgimento de novas tendências, mudanças econômicas), e sua relação quanto a preço/volume. Sendo assim, a análise de viabilidade econômico-financeira pode ser refinada e confrontada com a inicialmente planejada, para efeitos de aprendizado quanto à capacidade de previsão no início de um projeto de DP.

Essa revisão da viabilidade econômico-financeira ocorre ao final de cada uma das fases do desenvolvimento do produto, juntamente ou não aos **gates**. Pode também ocorrer a qualquer momento, quando grandes modificações endógenas ou exógenas ao projeto assim demandarem, para se verificar se o produto continuará financeiramente viável ou não.

O principal elemento que justifica a existência de uma empresa é a geração de lucro. Para os investidores, porém, não basta que o projeto tenha um resultado positivo. Para um projeto de desenvolvimento ser atrativo, é preciso que a quantidade de lucro gerado, o retorno do projeto, seja melhor do que aquele que a empresa poderia obter com outros investimentos, por exemplo, aplicando no mercado financeiro. Portanto, a essência da avaliação econômico-financeira é medir o retorno do projeto de maneira comparável com outros investimentos.

O primeiro passo para a realização da análise econômica é a montagem do fluxo de caixa, isto é, a definição do fluxo de entradas e saídas de dinheiro durante o ciclo de vida planejado para o produto.

O payback é um dos métodos mais simples e, talvez por isso, de utilização muito difundida. Consiste, essencialmente, em determinar o número de períodos necessários para recuperar o capital investido. Tendo essa avaliação, a administração da empresa, com base em seus padrões de tempo para recuperação do investimento no tempo de vida esperado do ativo, nos riscos associados e em sua posição financeira, decide pela aceitação ou rejeição do projeto.

A forma mais fácil de calculá-lo é simplesmente acumulando as entradas e saídas e determinando o período em que houve a transição de um valor positivo para negativo.

Cada um dos indicadores financeiros resulta em informações diferentes, que podem ser utilizadas de maneira complementar. O VPL é um método que fornece uma boa noção do montante que será obtido com o projeto, isto é, o valor que será captado, porém, ele não permite uma comparação fácil com outros investimentos. Esse aspecto é grande vantagem da informação obtida na TIR, que fornece um valor facilmente comparável. Mas existem projetos que retornam um bom montante (VPL altamente positivo) e rentáveis (TIR acima da taxa de atratividade) mas cujo período de retorno de investimento é longo, significando que a empresa terá de amargar um bom período de prejuízo até a obtenção do lucro. Portanto, sugerimos o cálculo desses três indicadores.

É importante destacar que todos os métodos anteriormente citados dependem de estimativas: da demanda do produto pelo mercado, sua expectativa de crescimento, do preço de venda do produto aceito pelo consumidor final, dos custos envolvidos na produção do produto, sendo essencial a participação e o comprometimento de diferentes partes da organização, principalmente do marketing, engenharias e vendas.

2.3 RENTABILIDADE

Conforme Santos (2009), nos investimentos, rentabilidade é o retorno sobre o capital investido em determinado ativo financeiro. Ele pode ser dado através de taxas de juros prefixadas (os títulos públicos LTN e NTN-F, por exemplo), pós-fixadas (LFT, título indexado à taxa SELIC, CDBs, entre outros), mistas (poupança, que rende 0,5% a.m. + TR ou NTN-B, que rende em torno de 6% a.a. + IPCA) ou baseadas na valorização (como no caso das ações, que a diferença entre o preço de compra e o preço de venda determina a rentabilidade, podendo ser positiva ou negativa).

Quando fazemos um investimento, seja na poupança, em títulos públicos ou ações, apenas citando alguns exemplos, a diferença entre o valor que aplicamos e o valor que resgatamos caracteriza a rentabilidade desse investimento.

Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa. A rentabilidade esperada para micro e pequenas empresas é de 2% a 4% ao mês sobre investimento.

Numa perspectiva de empresa a rentabilidade dos capitais investidos resulta, necessariamente, da combinação de vários fatores, dos quais destacamos: fatores de natureza

operacional como a rentabilidade operacional das vendas, através da percentagem de evolução da margem que geram e o efeito da estrutura de custos fixos e operacionais, bem como a rotação e eficiência desses mesmos capitais; fatores de natureza financeira, funcionando essa estrutura de capitais como alavanca do negócio, não podendo deixar de ter em conta os encargos financeiros que necessariamente terão; um outro fator importante é, sem dúvida, os eventuais resultados extraordinários e o seu efeito na empresa e, por último, o efeito fiscal sobre a rentabilidade. Rentabilidade é o retorno esperado de um investimento descontando custos, tarifas e inflação. (ACIONISTA, 2009).

2.4 INDICADORES ECONÔMICOS

Segundo Fabian Aminco (2008) todo o tipo de indicadores são baseados em dados econômicos e financeiros de determinada entidade e podem ser expressos em valores monetários absolutos, valores relativos ou taxas de variação, tempo, entre outros. Embora todos os indicadores devam ser olhados de forma integrada, é habitual separá-los em indicadores econômicos e em indicadores financeiros. No caso dos indicadores econômicos, estes procuram avaliar a capacidade da empresa em gerar valor de forma a remunerar adequadamente todos quantos nela participam, nomeadamente os seus acionistas, trabalhadores, entre outros. Alguns exemplos de indicadores econômicos são os diversos indicadores de rentabilidade, eficiência e produtividade. Quanto aos indicadores financeiros, estes procuram avaliar a capacidade da empresa em honrar antecipadamente os seus compromissos financeiros para com terceiros e incluem, numa perspectiva de longo prazo, os indicadores de estrutura financeira e solvabilidade e, numa perspectiva de curto prazo, os indicadores de liquidez.

Como exemplos de indicadores econômicos temos - Rentabilidade dos Capitais Próprios, Rentabilidade do Ativo, Rentabilidade das Vendas- Custo dos Capitais Alheios- Produtividade dos Trabalhadores- Eficiência na Gestão de Custos

Como exemplos de indicadores financeiros temos Liquidez - Grau de Endividamento- Solidez Financeira- Grau de Cobertura dos Imobilizados

2.5 SISTEMA FINANCEIRO NACIONAL

A seguir, características do sistema financeiro brasileiro.

2.5.1 FUNÇÕES BÁSICAS

Existem diversos personagens no mercado financeiro, alguns com excesso de recursos disposto a investí-los, visando uma remuneração do seu capital, outros precisando de recursos visando atender suas necessidades de caixa. O encontro destes personagens ocorre no mercado financeiro, onde diversas instituições financeiras captam a poupança dos doadores e transferem para aqueles que necessitam de recursos, operação esta conhecida como intermediação financeira.

Conforme Fortuna (2007), a intermediação financeira é o processo pelo qual tomadores e doadores de recursos encontram-se em um ambiente organizado, fiscalizado e controlado por vários órgãos, visando o perfeito funcionamento desta importante função do Sistema Financeiro Nacional.

2.5.2 ORGÃOS DE REGULAÇÃO, FISCALIZAÇÃO E AUTO REGULAÇÃO

A seguir, órgãos do sistema financeiro nacional.

2.5.2.1 CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL

É o órgão responsável por expedir as diretrizes gerais para o bom funcionamento do Sistema Financeiro Nacional, (FORTUNA, 2007).

Tem como principais atribuições; estabelecer as diretrizes gerais das políticas monetária, cambial e creditícia; regular as condições de constituição, funcionamento e fiscalização das instituições financeiras; estabelecer medidas de prevenção ou correção de desequilíbrios econômicos (FORTUNA, 2007).

O conselho monetário é um órgão normativo. Ele não é um órgão executor, tem o poder de regular o funcionamento e a fiscalização das instituições financeiras, (ANDREZO, 2007).

2.5.2.2 BANCO CENTRAL DO BRASIL

É o principal executor das orientações do Conselho Monetário Nacional e responsável por garantir o poder de compra da moeda nacional, (BRITO, 2005).

Tem como atribuições: autorizar o funcionamento e fiscalizar as instituições financeiras; executar a política monetária e cambial; efetuar operações de compra e venda de títulos públicos federais; receber recolhimento compulsório das instituições financeiras; realizar operações de redesconto e empréstimo às instituições financeiras; exercer o controle de crédito e da movimentação de capitais estrangeiros, além de emitir moeda, (ANDREZO, 2007).

O Banco central é um órgão executor. Tem o poder de fiscalizar as instituições financeiras e cumpre a meta de inflação definida pelo Conselho Monetário Nacional, (FORTUNA, 2007).

2.5.2.3 COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM)

É responsável por regulamentar, desenvolver, controlar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários do país, promovendo medidas incentivadoras para a canalização de poupança de investimentos ao mercado de capitais, (ANDREZO, 2007).

Tem como atribuições: assegurar o funcionamento eficiente dos mercados de capitais (bolsas de valores e mercado de balcão); estimular o funcionamento das bolsas de valores e das instituições operadoras do mercado de capitais; proteger os investidores, coibir fraudes e manipulação do mercado; assegurar transparência de informações do mercado de capitais; estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários além de promover o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações, (FORTUNA, 2007).

É competência da Comissão de Valores Mobiliários tudo que diz respeito a valores mobiliários, como ações e cotas de fundos de investimentos, (BRITO, 2005).

2.5.3 PRINCIPAIS INTERMEDIÁRIOS FINANCEIROS

Abaixo características dos principais intermediários financeiros.

2.5.3.1 BANCO COMERCIAL

Os bancos comerciais tem como objetivo principal proporcionar suprimento de recursos necessários para financiar, a curto e médio prazos, o comércio, a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as pessoas físicas e terceiros, (ANDREZO, 2007).

Bancos comerciais captam depósitos à vista e depósitos a prazo. Suas operações de crédito são de curto a médio prazo.

2.5.3.2 BANCOS DE INVESTIMENTO

Os bancos de investimento são instituições financeiras especializadas em financiamento de capital fixo e capital de giro, a médio e longo prazos, administração de recursos de terceiros e intermediação de títulos e valores mobiliários, (BRITO, 2005).

Bancos de investimento captam somente depósitos a prazo. Não podem captar depósitos a vista em conta corrente, produto que eles não oferecem.

2.5.3.3 BANCOS MÚLTIPLOS

Os bancos múltiplos são instituições financeiras que realizam operações ativas (operações de crédito), passivas (operações de captação) e serviços diversos, por intermédio das seguintes carteiras: comercial, de investimento, de desenvolvimento (exclusiva para bancos públicos), de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento (financeiras) e de arrendamento mercantil (leasing), (FORTUNA, 2007).

O banco múltiplo deve ser constituído por, no mínimo, duas carteiras, sendo uma delas, obrigatoriamente, comercial ou de investimento. O banco múltiplo com carteira comercial pode captar depósitos a vista, (ANDREZO, 2007).

2.5.3.4 SOCIEDADES CORRETORAS DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

As sociedades corretoras de títulos e valores mobiliários são instituições cuja área de atuação é, basicamente, o mercado acionário, (BRITO, 2005).

Tem como objetivos operar em bolsas de valores, comprar e vender títulos e valores mobiliários por conta própria e de terceiros, administrar carteira e custódia de títulos e valores mobiliários, instituir, organizar e administrar fundos e clubes de investimento, realizar operações compromissadas, além de operar em bolsas de mercadorias e de futuros por conta própria e de terceiros, (FORTUNA, 2007).

Estas sociedades são supervisionadas pelo Banco Central do Brasil.

2.5.3.5 SOCIEDADES DISTRIBUIDORAS DE TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

Este tipo de sociedade exerce funções semelhantes às Sociedades Corretoras, porém elas não tem o direito de operar no recinto das bolsas, (BRITO, 2005).

São supervisionadas pelo Banco Central do Brasil, tem como atividades principais, intermediar a oferta pública e distribuição de títulos e valores mobiliários no mercado, administram e custodiam as carteiras de títulos e valores mobiliários, instituem, organizam e administram fundos e clubes de investimento, operam no mercado acionário comprando, vendendo e distribuindo títulos e valores mobiliários, inclusive ouro financeiro, por conta de terceiros, fazem intermediação com as bolsas de valores e de mercadorias, efetuam lançamento públicos de ações, além de operar no mercado aberto e intermediar operações de câmbio, (FORTUNA, 2007).

2.5.3.6 BOLSA DE VALORES

As bolsas de valores são associações privadas civis, sem finalidade lucrativa, com objetivo de manter ambiente adequado ao encontro de seus membros e a realização entre eles de transações de compra e venda de títulos e valores mobiliários, em mercados livres e abertos, especialmente organizados e fiscalizados por seus membros e pela Comissão de Valores Mobiliários, (ANDREZO, 2007).

2.5.3.6.1 BOVESPA – BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO

A Bolsa de Valores de São Paulo é uma entidade auto-reguladora que opera sob a supervisão da Comissão de Valores Mobiliários – CVM, (ANDREZO, 2007).

O quadro social da BOVESPA é integrado por sociedades corretoras que podem operar no Sistema Eletrônico de Negociação – Mega Bolsa, (BRITO, 2005).

Na Bovespa, são regularmente negociados, ações de companhias abertas, opções sobre ações, direitos e recibos de subscrição, bônus de subscrição, cotas de fundos de investimento fechados e debêntures e notas promissórias, (ANDREZO, 2007).

2.5.3.6.2 BM&F - BOLSA DE MERCADORIAS E FUTUROS

As bolsas de mercadorias e futuros são associações privadas civis, sem finalidade lucrativa, com objetivo de efetuar o registro, a compensação e a liquidação, física e financeira, das operações realizadas em pregão ou em sistema eletrônico, (FORTUNA, 2007).

Para tanto, devem desenvolver, organizar e operacionalizar um mercado de derivativos livre e transparente, que proporcione aos agentes econômicos a oportunidade de efetuarem operações de proteção ante flutuações de preço de índices, taxas de juro, moedas, metais, commodities agropecuárias, bem como de todo e qualquer instrumento ou variável macroeconômica cuja incerteza de preço no futuro possa influenciar negativamente suas atividades, (ANDREZO, 2007).

Possuem autonomia financeira, patrimonial e administrativa e são fiscalizadas pela Comissão de Valores Mobiliários, (BRITO, 2005).

2.5.4 SISTEMAS E CÂMARAS DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA

Sistemas responsáveis pela liquidação das operações realizadas pelos diversos agentes financeiros, através do pagamento e recebimento dos recursos financeiros e dos títulos e valores mobiliários transacionados.

2.5.4.1 SELIC – SISTEMA ESPECIAL DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA

Criado em 1979, em parceria com o Banco Central, o SELIC é um sistema eletrônico que processa o registro, da custódia e a liquidação financeira das operações realizadas com títulos públicos federais, garantindo segurança, agilidade e transparência nos negócios.

O objetivo deste sistema é controlar e liquidar financeiramente as operações de compra e venda de títulos públicos federais e manter sua custódia física e escritural, (ANDREZO, 2007).

O SELIC é o depositário central dos títulos emitidos pelo Tesouro Nacional, dentre eles as letras LFT, LTN e as notas NTN-B, C, D, e F e, nessa condição, processa a emissão, o resgate, o pagamento dos juros e a custódia desses títulos.

2.5.4.2 CETIP – CÂMARA DE CUSTÓDIA E LIQUIDAÇÃO

A CETIP – Câmara de Custódia e Liquidação é uma das maiores empresas de custódia e de liquidação financeira da America Latina. Sem fins lucrativos, foi criada em conjunto pelas instituições financeiras e o Banco Central, em março de 1986, para garantir mais segurança e agilidade às operações do mercado financeiro brasileiro, (FORTUNA, 2007).

A CETIP é responsável por oferecer o suporte necessário a toda a cadeia de operações, prestando serviços integrados de custódia, negociação eletrônica, registro de negócios e liquidação financeira, (ANDREZO, 2007).

A custódia é escritural, feita através do registro eletrônico na conta aberta em nome do titular, onde são depositados os ativos por ele adquiridos. Isso é uma garantia de que os ativos existem, estão registrados em nome do legítimo proprietário e podem ser controlados de forma segregada. A CETIP não assume, em momento algum risco de crédito dos emissores dos diversos títulos registrados, (FORTUNA, 2007).

2.5.4.3 CBLC – COMPANHIA BRASILEIRA DE LIQUIDAÇÃO E CUSTÓDIA

A CBLC atua como Contraparte Central para todos os Agentes de Compensação.

A principal função de uma Contraparte Central é, colocando-se entre todos os compradores e vendedores, assumir o risco das contrapartes entre o fechamento do negócio e sua liquidação, (ANDREZO, 2007).

Para tanto, as principais atividades de uma contraparte central englobam o cálculo, o controle e a mitigação dos riscos inerentes ao seu papel, que é garantir a liquidação de todos os negócios. A CBLC torna-se contraparte central no momento em que a operação é fechada.

Embora a CBLC possa custodiar diversos títulos e valores mobiliários, os principais valores mobiliários custodiados na CBLC são ações de companhias abertas, (BRITO, 2005).

A CBLC é responsável pela liquidação de operações de todo o mercado brasileiro de ações, respondendo pela guarda de 100% das ações do mercado nacional.

2.5.5 SPB – SISTEMA DE PAGAMENTOS BRASILEIRO

Sistema de pagamentos é o conjunto de procedimentos, regras, instrumentos e sistemas operacionais integrados usados para transferir recursos do pagador para o recebedor e, com isso, encerrar uma obrigação.

O Sistema de Pagamentos compreende as entidades participantes do Sistema Financeiro Nacional, os subsistemas, os procedimentos relacionados com a transferência de recursos e de outros ativos financeiros, bem como o processamento, a compensação e a liquidação de pagamentos em qualquer de suas formas, (FORTUNA, 2007).

2.5.6 PRINCÍPIOS DE INVESTIMENTOS

O investidor, quando procura a melhor opção para investir o capital, busca uma alternativa de investimento que melhor combine três atributos básicos, rentabilidade, liquidez, e segurança.

Porém torna-se difícil encontrar os três atributos em um mesmo investimento. Considerando o perfil do investidor, este optará pelo equilíbrio dos fatores que julgar mais importantes e tudo isto dentro do horizonte de tempo e objetivo do investimento, (BRITO, 2005).

2.5.6.1 RENTABILIDADE

A rentabilidade de um investimento indica qual foi o ganho (ou perda) que o investidor recebeu em um investimento, em um período determinado.

Rentabilidade Observada é o ganho obtido em uma operação no passado, ou até o presente momento, (ANDREZO, 2007).

Rentabilidade Esperada é o ganho que o investidor espera receber em um determinado período futuro, (ANDREZO, 2007).

2.5.7 PRICIPAIS RISCOS DE MERCADO

Abaixo os principais riscos de mercado do sistema financeiro brasileiro.

2.5.7.1 RISCO DE MERCADO

O risco de mercado se caracteriza pela oscilação no preço ou valor de mercado de títulos ou valores mobiliários que pode gerar perdas ou ganhos ao investidor.

A oscilação nos preços dos ativos pode ser causada por eventos ligados ao mercado como um todo ou ao segmento econômico no qual a empresa esta inserida, (ANDREZO, 2007).

A análise de investimento considera perda a simples constatação de que houve uma queda no valor de mercado de determinado ativo, apurado pelo procedimento de marcação a mercado.

2.5.7.2 RISCOS DE MERCADO EXTERNO

Os preços dos ativos podem ser influenciados também por eventos ligados ao mercado externo. Alterações na política cambial, oscilações na taxa de câmbio, mudanças no cenário macroeconômico mundial, riscos geopolíticos específicos de cada país investido, questões legais, regulatórias e tributárias específicas de um país, pode trazer conseqüências para os preços dos títulos provocando sua valorização e desvalorização, (BRITO, 2005).

Os fundos de investimento brasileiros foram autorizados a manter em suas carteiras de investimento ativos financeiros negociados no exterior e, conseqüentemente, a performance pode ser afetada por requisitos legais ou regulatórios, por exigências tributárias relativas a todos os países nos quais haja investimento, ou ainda, pela variação do Real em relação a outras moedas.

2.5.7.3 RISCO DE LIQUIDEZ

O Risco de Liquidez está associado à negociabilidade de um título ou valor mobiliário no mercado financeiro. Ocorre quando o investidor encontra dificuldade em vendê-lo por um preço justo, dentro de parâmetros de mercado.

O risco de liquidez está associado à falta de liquidez no mercado em geral, decorrente de fatores de ordem política ou econômica que reduzam o volume de dinheiro em circulação, além da dificuldade de negociabilidade do título, (ANDREZO, 2007).

Para gerenciar o risco de liquidez pode-se encurtar o prazo médio dos título de renda fixa, não deter grandes posições isoladas de determinados ativos e emissores, procurando diversificar suas posições, além de observar o histórico de liquidez destes títulos em situações adversas de mercado.

2.5.7.4 RISCO DE CRÉDITO

O riscos de crédito está associado à possibilidade de deterioração na capacidade de pagamento, atraso ou falta de pagamento do emissor de um título de crédito, quando este deixa de honrar sua obrigação.

O risco de crédito está presente em todas as operações denominadas de renda fixa, quando o investidor adquire títulos emitidos por empresas dos setores público ou privado.

Os títulos públicos federais são considerados livres de risco de crédito, considerando a hipótese remota de ocorrer não pagamento por parte do Tesouro Nacional.

2.5.8 PRODUTOS DE INVESTIMENTOS

Abaixo, características dos produtos de investimento do mercado financeiro.

2.5.8.1 TITULO PÚBLICOS

Os títulos públicos transacionados no mercado e tão freqüentemente encontrados nas carteiras dos fundos de investimento são títulos que representam dívida do Tesouro Nacional.

São títulos de grande aceitação e liquidez, considerados como os de melhor risco de crédito do mercado, (FORTUNA, 2007).

Dentre os títulos públicos federais encontram-se as LFT – Letra Financeira do Tesouro, as LTN – Letra do Tesouro Nacional, as NTN-B Nota do Tesouro nacional serie B, as NTN-C Nota do Tesouro nacional serie C, as NTN-D Nota do Tesouro Nacional serie D e as NTN-F Nota do Tesouro Nacional serie F, (FORTUNA, 2007).

2.5.8.2 CDB – CERTIFICADO DE DEPÓSITO BANCÁRIO

Título de renda fixa, representativo de depósito a prazo, emitido por bancos múltiplos, de investimentos e comerciais.

Podem ser negociados antes do vencimento, de acordo com as condições estabelecidas pela instituição emissora e terá seu valor de mercado apurado em função da taxa de juros corrente, (BRITO, 2005).

São nominativos, negociáveis e transferíveis através de endosso "em preto" que significa a necessidade de identificar o novo proprietário do título.

A renovação do CDB não é automática. No vencimento, o crédito vai para a conta corrente ou para a conta corrente investimento. O cliente deve negociar as condições de re-investimento com a instituição financeira emissora.

O CDB pode vir atrelado a uma taxa prefixada. O investidor já sabe quanto vai receber no vencimento do depósito, pois em função da taxa negociada no ato da contratação, é definido o valor de resgate da operação, (FORTUNA, 2007).

Opção favorável em cenários econômicos de queda da taxa de juros, uma vez que a taxa de remuneração é prefixada e não será alterada pelo comportamento do mercado.

Pode também vir atrelado a uma taxa pós-fixada. O investidor negocia o índice de correção que será aplicado sobre o capital. Ele conhecerá o valor de resgate da operação somente no dia do vencimento da operação.

Quando corrigido pela variação da taxa DI ou da taxa Selic, oferece um percentual dessa taxa.

Quando corrigidos pela TR, são remunerados por uma taxa de juros aplicada sobre o valor do investimento corrigido pelo índice de correção desse depósito. Trata-se de uma operação semelhante à poupança com a diferença da negociação da taxa de juros que incidirá sobre o capital corrigido pela variação da TR.

O CDB é resgatado no dia do vencimento da operação. Nessa data, o valor do resgate é depositado na conta corrente do cliente, (BRITO, 2005).

O CDB DI com liquidez diária, a recompra ou revenda pode ocorrer a qualquer tempo valorizado pelo percentual do CDI contratado na operação.

No CDB sem liquidez diária, seu resgate ocorre no vencimento da operação. Se houver necessidade de resgatar a operação antes do vencimento, o cliente deverá negociar com a instituição financeira a possibilidade desse resgate antecipado, sujeitando-se às condições de mercado, (FORTUNA, 2007).

CDB com Swap é um contrato que permite “trocar” a taxa de uma operação em CDB.

2.5.8.3. LETRA HIPOTECÁRIA

Título de crédito emitido por instituições que atuam na concessão de financiamentos com recursos do SFH - Sistema Financeiro Habitacional, cuja emissão está limitada ao valor total da carteira de créditos hipotecários.

A emissão é baseada no montante dos empréstimos da carteira hipotecária dos quais sejam titulares as instituições que atuam na concessão de financiamentos com recursos do SFH, garantidos por primeira hipoteca, (FORTUNA, 2007).

A soma do principal de letras emitidas não excedera o valor total dos créditos hipotecários em poder da instituição emitente e não estenderá nenhum tipo de garantia colateral dos contratos desta carteira.

Tem como prazo de emissão mínimo de 180 dias, o prazo de vencimento dos créditos hipotecários que servem como garantia, (FORTUNA, 2007).

A Letra Hipotecária será emitida com base em créditos hipotecários concedidos pela instituição emissora. O crédito hipotecário funciona como “lastro” condicionante para a Letra Hipotecária possa ser emitida (BRITO, 2005).

São emitidos na forma nominativa, endossável, podendo ser mantida sob a forma escritural na instituição emissora. É transmissível somente com endosso em preto, com a identificação do novo favorecido, (FORTUNA, 2007).

A rentabilidade da LH está vinculada ao valor nominal do financiamento imobiliário e pode ser prefixada, flutuante e pós-fixada.

A LH pode ser vendida combinada com um contrato de Swap para “trocar” a taxa da LH por certo percentual da taxa DI, ou sem Swap. Neste caso o investidor receberá a remuneração original prevista na emissão da letra hipotecária.

2.5.8.4 DEBÊNTURES

Debêntures são valores mobiliários, emitidos por sociedades anônimas não-financeiras, representativos de crédito de médio e longo prazos que asseguram aos investidores direito de crédito contra a companhia emissora, (FORTUNA, 2007).

Podem ser emitidas por empresas de capital aberto e ou fechado. Entretanto, somente sociedades anônimas de capital aberto, podem fazer colocação pública de debêntures.

Bancos não podem emitir debêntures (são instituições financeiras). Companhias de leasing são as únicas entidades do sistema financeiro autorizadas a emitir debêntures.

As debêntures podem ser conversíveis em ações. Concede ao investidor, no ato da compra e de acordo com condições estabelecidas em sua escritura publica o direito de resgatar seu investimento em ações da companhia emissora, (FORTUNA, 2007).

As Debêntures simples asseguram ao investidor uma remuneração sobre o valor do investimento, sendo o capital resgatado em dinheiro no vencimento. Semelhante a um investimento em CDB ou título público(BRITO, 2005).

A empresa determina o fluxo de amortizações e as formas de remuneração, informações que deverão constar na escritura de emissão da debênture.

2.5.8.5 NOTA PROMISSÓRIA

Título representativo de crédito emitido pelas empresas do setor privado, para colocação pública ou privada, que confere ao investidor direito de crédito contra a emitente.

A nota promissória emitida por sociedade por ações, destinada a oferta pública, é considerada como valor mobiliário.

Tem como prazo um mínimo de 30 dias e um máximo de 180 dias para empresas de capital fechado, e máximo de 360 dias para empresas de capital aberto.

Tem como remuneração prefixada, vendida com desconto ou Pós-fixada, corrigida pela taxa DI – Cetip ou taxa Selic, (FORTUNA, 2007).

É emitida na forma nominativa, sendo sua circulação por endôssos em preto, de mera transferência de titularidade, constando obrigatoriamente do endôssos a cláusula “sem garantia”.

2.5.8.6 AÇÕES

Títulos nominativos negociáveis que representam uma fração do capital social da empresa.

Ação Ordinária, garante o direito de voto nas assembleias deliberativas da empresa, permitindo votar para eleger diretores, aprovar demonstrações financeiras e modificar estatutos sociais (BRITO, 2005).

Ação Preferencial, oferece preferência no recebimento de dividendos ou no reembolso do capital em caso de liquidação da companhia, porém não concedem o direito a voto.

São distribuídas através da CTVM – Corretora de Títulos e Valores Mobiliários que é a instituição que compra e vende ações para o investidor, que dispõem de profissionais voltados a análise de mercado, de setores e de companhias, e com eles pode-se se informar sobre o momento certo de comprar e vender determinadas ações para obter melhores resultados, (FORTUNA, 2007).

A DTVM – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários, são instituições que fazem a intermediação de ações e outros títulos no mercado primário, colocando-os a venda para o público.

Como instituição auxiliar do Sistema Financeiro Nacional, tem como objetivo intermediar operações com Títulos e valores mobiliários.

As operações de compra e venda de ações, quando negociadas em Bolsa, serão sempre conduzidas por uma Corretora de Valores.

As agências bancárias, apenas orientam o cliente interessado em investir no mercado de ações a contratar a equipe da Corretora de Valores e a utilizar a internet (home broker) para transmitir suas ordens de compra e venda de ações.

De forma semelhante aos serviços de Home banking, oferecidos pela rede bancária, os Home Brokers das corretoras estão interligados aos sistemas da BOVESPA e permitem que o investidor envie, automaticamente, através da Internet, ordens de compra e venda de ações. Deve antes fazer o cadastramento junto a Corretora de Valores e conhecer suas condições de preço e eventuais restrições de execução de ordens, (FORTUNA, 2007).

A oferta pública inicial de ações (IPO) significa a abertura do capital de uma empresa no mercado acionário.

Para participar de um IPO, a investida pessoa física precisa, cadastrar-se junto a uma corretora autorizada pela Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). É ela que vai intermediar o negócio na Bolsa.

2.5.8.7 FUNDOS DE INVESTIMENTOS

Um fundo de investimento é uma comunhão de recursos financeiros, constituída sob a forma de condomínio, destinado a aplicação em títulos e valores mobiliários, bem como em quaisquer outros ativos financeiros disponíveis no mercado financeiro e de capitais.

Caracteriza-se por ser uma prestação de serviço em regime de melhores esforços. O administrador e demais prestadores de serviços utilizarão de todos os meios e métodos para alcançar os melhores resultados. Não significa, entretanto, uma promessa de rentabilidade ou ausência de risco. O investimento não é garantido pelo administrador, gestor, ou qualquer outro mecanismo de proteção, (FORTUNA, 2007).

Fundo de investimento não gera captação de recursos para a instituição administradora. O patrimônio dos cotistas é mantido em uma carteira de investimento em nome do Fundo de Investimento que tem um CNPJ diferente.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

A proposta deste trabalho é analisar a forma ideal para a empresa concluir o processo expansão buscando a retorno desejado, embasando-se nas opiniões e conceitos apresentados por Roesch (2007).

Para tornar este processo de pesquisa eficaz, ou seja, otimizar os resultados do estudo será utilizada a metodologia apresentada a seguir.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Segundo Roesch (2007), existem dois principais métodos de pesquisa científica, que são o positivismo (método quantitativo), e a fenomenologia (método qualitativo), no qual foram criadas diversas técnicas, teorias e instrumentos para coleta, análise e avaliação, buscando investigar a realidade.

Qualquer tipo de projeto pode ser abordado na perspectiva quantitativa e qualitativa, não havendo obrigatoriedade. Embora se possa generalizar, a tendência seria a utilização de enfoque quantitativo na Avaliação de Resultados e o qualitativo quando na Avaliação Formativa, enquanto a Pesquisa-diagnóstico, Proposição de Planos e Pesquisa Aplicada, combinação de ambos, é geralmente utilizada.

No paradigma positivista (método quantitativo), a idéia básica é a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações caracterizados pela análise de dados, baseada no uso de estatísticas.

Em comparação com o paradigma fenomenológico (método qualitativo), conforme Jones (1987) apud Roesch (2007) há procura do que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por média estatística.

Também, mostra que o método qualitativo procura explorar os significados dos outros, de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a direção da investigação dentro de hipóteses, definições operacionais e suposições em favor do pesquisador.

Na visão de Roesch (2007), não há método apropriado para qualquer dos tipos de projetos sugeridos, mas é importante que o tema esteja coerente à maneira que o problema foi

formulado, com os objetivos do projeto, limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

A pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi a adequada ao trabalho. Na visão de Roesch (2007), a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de programa ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos, quando se trata de selecionar as metas de programa e construir intervenção.

Segundo a autora, a pesquisa qualitativa é descritiva, utiliza o método indutivo, e tem como objetivo alcançar a compreensão qualitativa das razões e motivações subjacentes.

Entre as distinções da pesquisa qualitativa em relação à quantitativa, o enfoque na perspectiva do indivíduo pesquisado é importante, pois o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as interpretações das pessoas.

Portanto, a reflexão teórica ocorre durante ou no final do processo de coleta de dados. Enquanto o pesquisador quantitativo parte de conceitos a priori sobre a realidade.

Para Malhotra (2006), a pesquisa qualitativa é a metodologia de caráter exploratório e não estruturada, que se baseia em amostras pequenas, e que, através de sua análise é possível ter insight, para, assim, através de melhor perspectiva, entender o encadeamento do problema.

Outro ponto enfatizado pelo autor em questão é que o paradigma fenomenológico pode ser dividido em áreas distintas: abordagem direta (onde o objetivo do trabalho em estudo é conhecido pelos respondedores da pesquisa) e, abordagem indireta (onde o objetivo principal da pesquisa é proposadamente mascarado).

Malhotra (2006) faz menção às diversas técnicas que podem ser utilizadas nesse modelo, como a entrevista em profundidade, grupo de foco voltado para a abordagem direta, técnicas projetivas de associação, construção, entre outras para a abordagem indireta.

O caráter exploratório é característico do aprimoramento de idéias, exploração de problemas, compreensão e promoção de critérios.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE-CASO

A pesquisa será feita, junto ao Banco Santander, que hoje passa por tal processo de expansão, prioritariamente na área de varejo do banco, analisando os resultados direto nas agencias, pois é neste setor, onde o banco tem contato direto com os clientes, que se finaliza o processo de implantação, e se verifica o resultado real do investimento.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Na pesquisa exploratória é possível ganhar familiaridade com o tema em estudo, tornando-o acessível, o que acaba gerando flexibilidade, tendo em vista que são levadas em conta as diversas variáveis em relação à questão em estudo.

Segundo Gil (2002), das técnicas utilizadas, a pesquisa bibliográfica e entrevistas estão entre as primeiras.

3.3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste capítulo, apresentamos a forma adequada para a credibilidade deste trabalho:

a) Foram analisados documentos, como casos de empresas que passaram pelo processo de expansão como Itaú e Bradesco, além de artigos, retirados de jornais e revistas, que trarão informações compatíveis com esse tema. Também serão analisados livros recentes acerca deste tema.

b) Foram realizadas entrevistas com pessoas ligadas diretamente ao Banco Santander. Essas entrevistas, através de roteiro, auxiliarão no entendimento das práticas utilizadas pela empresa.

3.2.2 APLICAÇÃO DA COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados sobre a empresa, foram realizadas entrevistas contendo as seguintes perguntas:

1) Que fatores são levados em conta para escolher determinada região, para implantação da agência?

2) Que tipo de análises e comparativos é realizado em cima destes fatores?

- 3) Que fatores são vistos como negativos, para a implantação?
- 4) Que fatores são vistos como positivos para a implantação?
- 5) Existe um tempo estipulado para o retorno sobre o investimento?
- 6) Em cima de quais fatores é calculado este tempo?
- 7) O que a instituição busca ao implantar uma agência em determinada região?
- 8) Que tipo de estratégias é utilizado para concluir o processo com sucesso?
- 9) Como é definido o porte da agência?
- 10) O tempo de retorno sobre o investimento é levado em conta na definição do porte da agência?
- 11) Como se define o perfil dos funcionários que constituirão a equipe da agência?
- 12) Como são definidas as características da estrutura operacional da agência para alcançar o retorno sobre o investimento?
- 13) Que fatores são determinantes para definição da área de atuação (microrregião) da agência?

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Através da análise e observações dos dados coletados, proporcionaram a relação entre a teoria e prática, para análise do funcionamento do processo de expansão.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O trabalho apresentou limitações, perante a dificuldade de obter entrevistas e respostas ao questionário proposto, pelos integrantes do Grupo Santander, devido fornecerem informações essenciais de mercado, que podem ser consideradas como diferenças para as empresas no mercado concorrido e instável nos tempos de hoje, por serem informações ligadas diretamente à posição estratégica de mercado da empresa.

Portanto, foi solicitado, por questões éticas da empresa, a não divulgação dos dados da pessoa entrevistada, tanto pela empresa como por parte do entrevistado.

Vale ressaltar que as informações disponibilizadas na pesquisa, referente ao processo de expansão de empresas como Itaú e Bradesco, foram retiradas de artigos de revistas e sites na internet, onde encontram-se informações que as empresas divulgaram ao público externo desta forma não houve a possibilidade de se aprofundar, nos processos destas empresas, pelo mesmo motivo salientado pelo Grupo Santander, por se tratar de informações confidenciais e que afetam a parte estratégica das empresas

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo verificar os dados coletados, a partir da análise documental, e entrevistas anteriormente descritas.

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O planejamento de expansão das empresas nos dias de hoje, tornou-se um assunto importante no cotidiano empresarial, pelo fato deste tipo específico de projeto ter forte conseqüências sobre o desenvolvimento e o futuro das instituições.

A falta de preparação adequada para o momento de expansão empresarial pode ocasionar para empresa em crise momentânea ou até mesmo no fim do negócio.

Para dar credibilidade a este trabalho foram usados dados coletados em jornais, revistas, livros e entrevistas. A seguir serão relatados os dados coletados especificamente para essa pesquisa.

4.1.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Apesar de ser tratado como assunto importante na economia hoje em dia, foi a pouco tempo que se passou a dar atenção necessária para este ramo de mercado que se mostra maneira atraente em busca da maximização dos lucros.

De acordo com a empresa de consultoria Soluzione através de artigo publicado no Valor Online no dia 14 de fevereiro de 2008, a definição e a elaboração da Estratégia de Expansão permite à empresa se conhecer e avaliar seus objetivos de crescimento, percebendo se estão efetivamente alinhados na organização, e o que é necessário manter, modificar, ajustar ou atualizar para conquistar mercado e conduzir o processo de reposicionamento dos negócios da empresa.

A gestão das empresas deve ser conduzida de forma que os interesses não se misturem. Nos últimos anos o surgimento de consultoria específicas tem auxiliado os

empresários na tarefa de preparar o processo de expansão, sempre com o objetivo de profissionalizar a empresa de forma a perpetuar o negócio.

O objetivo é permitir que a empresa se mantenha na medida do possível no comando do processo de expansão, embora nem sempre isso represente estar na direção operacional. A assessoria ao processo expansão deve ser realizada de forma harmoniosa, segura e proveitosa.

Para a assertividade da Estratégia de expansão, é preciso que as áreas que estão diretamente relacionadas a negócios estejam devidamente preparadas para atuar com o mercado e entre si.

De acordo com a Professora Kathleen R. Allen de empreendedorismo no Lloyd Greif Center for Entrepreneurial Studies da Marshall School na university of Southern California, devido a instabilidade da economia mundial, para boa continuidade da empresa, faz-se necessário a programação da do processo de expansão, o para assim, garantir a sobrevivência da mesma. As consultoria são realizadas dentro das empresas envolvendo proprietários e funcionários ligados ao processo.

Conforme artigo publicado no site Valor online pelo economista Valdelicio Menezes, em uma situação onde é preciso decidir qual o caminho a seguir é necessário considerar o resultado que a decisão irá fornecer. É preciso analisar as situações com todas as possibilidades de erro e retorno, para que haja o menor número possível de riscos.

No geral um plano de expansão deve ser esquematizado de forma que a empresa não sofra impactos negativos durante e após o processo. A estratégia é crescer com planejamento, através de reservas financeiras para o investimento ou injeção de capital.

A aplicação das regras de Governança Corporativa contribui para êxito da empresa. A adoção de ferramentas de controle que busquem a transparência, responsabilidade, igualdade efetividade e prestação de contas, são fundamentais. Nesse contexto está inserida a atuação do Contador. Cabe a ele orientar o empresário e ajudar a produzir contabilidade melhor.

Segundo a professora Kathleen R. Allen, assim como o plano de negócios figura como um fator crucial para a fundação da empresa, o plano de crescimento é vital para a sua expansão.

Deve prever uma estratégia geral de crescimento, as táticas específicas que serão utilizadas para executar a estratégia e os recursos necessários para desenvolver a expansão.

Em geral esses recursos contemplam pessoal adicional para atender ao aumento da carga de trabalho, sistemas ou procedimentos padronizados para estabelecer a maneira como o trabalho deve ser feito e os controles que permitam comparações e avaliações periódicas para monitorar a empresa durante seu crescimento.

Conforme Kathleen é essencial, para o sucesso do processo de expansão conhecer os fatores que afetam a capacidade de crescimento da empresa.

Definir o perfil do mercado alvo, o tamanho e o poder de compra do seu mercado certamente irão impor limites sobre a intensidade e a velocidade do crescimento. Pode expandir os seus limites criando condições de atingir mercados globais ou adicionando mais produtos e serviços a suas ofertas.

É muito importante analisar o perfil da concorrência e definir o nicho de mercado em que irá atuar, buscando informações sobre a própria concorrência na região de atuação da empresa.

Em artigo publicado no site Valor Online, demonstra como a empresa Itaú conduziu seu primeiro processo de expansão.

Após alguns anos priorizando os investimentos em sistemas e infra-estrutura de tecnologia, o Itaú focou os aportes de 2008 e 2009 na sua expansão física.

Segundo o presidente do banco na época, o plano realizado foi da abertura de 300 novos postos de atendimento.

Entre as unidades que serão abertas, a maior parte foi de novas agências, com o intuito, segundo Salles de levar os serviços do Itaú para locais onde o banco ainda não cresceu o suficiente, em especial para atender os clientes de renda mais baixa, apesar do foco do banco ser os clientes de maior poder aquisitivo.

A expansão física teve foco maior em locais onde existam oportunidades de ganhar mercado. Estratégia esta, contextualizada através de rigoroso planejamento e mapeamento das regiões.

Tal processo foi efetuado de maneira gradativa porém com consistência. Foram analisados vários fatores das regiões escolhidas, como concorrência presente no local, análise da micro e macro região, onde foi utilizado empresas de consultorias focadas no ramo do negócio, pois tal pesquisa não envolve apenas os elementos que compõem as questões comerciais. Cada novo ponto deveria possuir uma infra estrutura que se adeque às características de cada região.

Através da utilização de sistemas para gerenciar e ferramentas de controle, proporcionaram através de análises permanentes das cidades escolhidas para o investimento, fotografias das economias locais de cinco anos antes do processo e do momento atual. Além de verificar taxas de crescimento e desempenho de consumo.

Conforme artigo publicado pela revista Exame, o grupo Bradesco também passou e passa por processo de expansão. A definição da nova estrutura levou em conta a dimensão, a complexidade e os desafios do grupo Bradesco, dos agentes de consolidação da economia mundial. Também considerou as melhores práticas de grandes empresas no mundo, a partir de estudos com o apoio de consultoria internacionais.

O processo de mudança na Governança Corporativa foi realizado de forma estruturada, seguindo critérios absolutamente profissionais. Contou com o auxílio de consultorias internacionais, além das análises internas, e buscou assegurar tranquilidade e segurança aos negócios e mercados.

Segundo o diretor – presidente do Bradesco, Luis Carlos Trabuco Cappi o plano de expansão do banco passou pela análise das altas taxas de crescimento econômico do país, além da identificação através da análise de diversos fatores, das regiões mais adequadas para a instalação de novos pontos de venda.

Com o intuito de trabalhar e expandir seus negócios para todos os seguimentos, de grandes micros e pequenas empresas a pessoas físicas.

O plano de expansão do banco prevê a abertura de 800 novas agencias por todo o Brasil, através de uma serie de analises o banco analisa regiões, pouco concorridas entre seus principais concorrentes e com grande potencial de consumo, para implantar suas agencias, porem pensando sempre nos impactos sócio-ambientais para a região determinada.

Hoje o banco já esta presente em 100% dos municípios brasileiros com uma rede de atendimento composta de mai de 43 mil pontos, que presta serviços a cerca de 61 milhões de clientes.

4.1.2 ENTREVISTA

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o processo de expansão do grupo Santander através da implantação de novas agências, realizou-se entrevistas com membro ligado diretamente à empresa, que por motivos éticos, solicitou que não fosse divulgado seu nome. Este procedimento foi discutido e autorizado pelo professor orientador.

4.1.2.1 DADOS COLETADOS

1) Que fatores são levados em conta para escolher determinada região, para implantação da agencia?

Posição da concorrência na região, população economicamente ativa e quantidade e porte das empresas.

2) Que tipo de análises e comparativos é realizado em cima destes fatores?

Quantas agências dos principais concorrentes estão instaladas na região, renda média familiar e dos trabalhadores da região.

3) Que fatores são vistos como negativos, para a implantação?

Pequena quantidade de empresas instaladas, previsão de alguma mudança na região que possa prejudicar o futuro da agência como por exemplo a construção de um viaduto no local.

4) Que fatores são vistos como positivos para a implantação?

População com alta renda, grande quantidade de empresas na região, local de grande fluxo.

5) Existe um tempo estipulado para o retorno sobre o investimento?

Em até dois anos

6) Em cima de quais fatores e calculado este tempo?

Baseado no histórico das agências abertas.

7) O que a instituição busca ao implantar uma agência em determinada região?

Aumentar sua base de clientes e negócios

8) Que tipo de estratégias é utilizado para concluir o processo com sucesso?

A região é mapeada e trabalhada pelos gerentes da agência a fim de buscar o máximo possível de clientes da sua micro região

9) Como é definido o porte da agência?

Após o período de maturação o porte é definido através da receita que a agência gera e pela quantidade de clientes que a mesma possui.

10) O tempo de retorno sobre o investimento é levado em conta na definição do porte da agência? Não

11) Como se define o perfil dos funcionários que constituirão a equipe da agência?

Precisa ser uma equipe dinâmica, com perfil comercial e que trabalhe bem a prospecção.

12) Como são definidas as características da estrutura operacional da agência para alcançar o retorno sobre o investimento?

O banco possui um padrão de quantidade e cargos para as agências abertas.

13) Que fatores são determinantes para definição da área de atuação (microrregião) da agência?

Quantidade de agência instaladas, posicionamento da concorrência e potencial econômico da região.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.2.1 PROCESSO DE EXPANSÃO

Segundo Kathleen R. Allen, o processo de expansão exige muitos cuidados. Por se tratar de processo que pode ser mais arriscado do que entrar no mercado, na medida em que o processo envolve habilidades específicas muitas vezes desconhecida da organização, além de novos métodos de planejamento.

Hoje temos empresas especializadas na assessoria ao processo de expansão, que prestam consultoria específicas em todas as áreas que abrangem o processo de expansão.

Estas empresas auxiliam na tarefa de preparar o processo de expansão, trabalhando para a profissionalização das companhias de forma com que estas, não tenham turbulências durante o processo e sigam seu crescimento contínuo após ele.

Esta assessoria é realizada de maneira com que, a empresa sinta-se segura, tire proveito de todo o processo, sem que ocorram perdas tanto na questão econômico como na emocional dos próprios funcionários.

Conforme análise dos casos de expansão de empresas como Itaú e Bradesco, que obtiveram sucesso satisfatório, além dos comentários de Kathleen R. Allen e Valdelicio Menezes, o processo de expansão tem que ter continuidade programada devido a instabilidade econômica por que passamos.

O processo de expansão deve ser bem planejado, com extenso tempo hábil, para ser realizado com sucesso, sem que tenha que pular etapas, possibilitando prever futuros problemas, e que quando chegue o momento, ele ocorra naturalmente,

Outro ponto importante, é que com o amplo planejamento, utilizando o tempo que for necessário, proporciona a empresa tempo e conhecimento suficiente, para que o processo ocorra em consenso de todos os membros participantes.

Assim buscando passar por processo estável e natural, onde colaboradores e empresa satisfação seus objetivos.

No processo de expansão pelo qual passo o Santander, o banco identificou no Brasil, através da abertura de 600 novas agencias nos próximos cinco anos, uma oportunidade de seguir seu crescimento, devido ao cenário hoje projetado pelas seu acionistas de instabilidade financeira européia, recorrentes da ressaca da crise de 2008.

Devido este cenário de instabilidade, o maior desafio hoje do grupo é de como ganhar dinheiro novo, pois as receitas com comissões tem sido baixa, os juros globais permanecem em patamares reduzidos e o credito nos Estados Unidos, onde o banco possui participação importante tem caído continuamente.

A alternativa está no mercado latino-americano, com maior potencial de crescimento, alem da projeção de 40 milhões de novos clientes, sendo que o Brasil representa metade deste potencial.

O Santander analisa que as características da economia brasileira fazem do Pais um mercado ideal para o banco, através do solido crescimento da classe média, o que sustenta uma expansão sustentável do sistema financeiro.

A meta do Santander é manter o Pais como responsável pelos atuais 25% dos resultados do Santander.

Hoje no mundo o Santander conta com 92 milhões de clientes, 176 mil funcionários, três mil acionistas obtendo um lucro líquido no primeiro trimestre de US\$ 8 bilhões, sendo que no Brasil representa o terceiro maior banco privado concentrando ativos totais no valor de R\$ 358 bilhões, 24 milhões de clientes, 3.623 mil pontos de vendas, agências e postos de atendimentos com um lucro líquido no primeiro trimestre de R\$ 2.1 bilhões.

4.3 RESPONDENDO AOS OBJETIVOS

A partir dos dados coletados e posterior análise, é possível responder aos objetivos propostos neste trabalho.

4.3.1 Confrontar as informações coletadas com as práticas já utilizadas em outros processos de expansão:

Conforme análise dos objetivos do trabalho constata-se que práticas exercidas por empresas como Itaú e Bradesco, exemplos de empresas bem sucedidas econômico e financeiramente, como efetuar plano de expansão, através de seu planejamento cauteloso, dando todo o enfoque necessário, e utilizando o tempo necessário, sem pular etapas, ou seja, primeiramente formular os objetivos através do desenvolvimento dos mesmos sempre buscando atingir as necessidades da empresa sob a administração, são práticas fundamentais para expansão satisfatória.

Planejar com antecedência, de maneira que empresa e colaboradores sintam-se seguras para passar pelo processo, também se faz necessário.

A utilização de ferramentas de controle auxiliam o acompanhamento da gestão, além da utilização de empresas voltadas na consultoria específica do processo de expansão, ajudam as empresas, a preparar o processo, conseqüentemente possibilitando aos envolvidos no processo ter visão do negócio como investidores, através da consultoria nas áreas como, análise de balanços financeiros, até implicações de ter sócios de diversos setores da economia.

4.3.2 Comparar o desempenho de empresas em casos semelhantes

Conforme citado neste trabalho anteriormente, foi analisado casos de duas empresas de grande porte e que representam exemplos de administração de gestão nos dias de hoje.

Itaú e Bradesco passaram por processos de expansão semelhantes, ambas utilizaram de práticas parecidas para efetuar o processo, buscando a transparência, satisfação de todos integrantes do processo, além de almejarem processo sem turbulências com o intuito de que suas respectivas companhias continuassem em contínuo crescimento.

A expansão também visa à renovação empresarial, em mundo de contínuas mudanças, onde tecnologia de informação afeta o meio empresarial, estar se atualizando de acordo com as alterações de mercado, faz-se extremamente necessário.

Ambas as empresas buscaram sempre o consenso, para efetuar o processo expansão, outro fator importante foi à utilização de meios externos para auxiliarem o processo de expansão, como ferramentas de controle e principalmente a consultoria voltada especificamente para o processo, efetuada por empresas especializadas neste ramo de negócio.

Que proporcionaram conhecimentos nas áreas financeiras, administrativas, econômicas, além de análises de micro e macro região.

O planejamento da expansão com antecedência possibilita a empresa e seus colaboradores envolvidos, preverem futuros problemas, e necessário passar por todo as etapas do processo sem pular alguma, pois a decisão precipitada pode acarretar em sérios problemas futuros as empresas.

No caso das duas empresas estudadas, seus processos, fora cautelosamente trabalhados, com o tempo necessário para sua conclusão com êxito. O que podemos ver no cotidiano, pois estamos falando de empresas modelos, e em contínuo crescimento e expansão.

Foi através de muito trabalho e discussão, sempre auxiliadas pelas empresas que prestaram consultorias, que ambas obtiveram em consenso, processo de expansão satisfatório.

Conseqüentemente, servindo de exemplo para outras empresas e para o desenvolvimento desta pesquisa.

4.3.3 Identificar as práticas ideais a serem tomadas pela empresa visando o desempenho satisfatório das mesmas:

Como praticas idéias, já mencionadas anteriormente nesta pesquisa podemos citar:

- a) Planejar com antecedência o processo de expansão,
- b) Utilizar o tempo que for necessário, para tomar a decisão final,
- c) Efetuar plano de expansão, consistente, sem pular etapas,
- d) Utilizar de meios disponíveis no mercado hoje em dia, como empresas de consultoria, voltadas especificamente, para a preparação do processo expansão, para que o processo se desenvolva de maneira harmoniosa, segura e proveitosa;
- e) Buscar a profissionalização da empresa de forma a perpetuar o negócio;
- f) A avaliação para a expansão deve começar no momento em que a empresa passe da etapa de empreendimento e torne-se viável, consolidada por seu produto e potencial de mercado.

g) A aplicação de regras de Governança Corporativa contribui para o êxito da empresa;

h) A adoção de ferramentas de controle que busquem a transparência, responsabilidade, igualdade, efetividade e a prestação de contas, são fundamentais,

No capítulo a seguir será, apresentada a conclusão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo apresentar quais seriam as melhores práticas que o Grupo Santander deveria adotar para concluir o processo expansão da empresa.

5.1 RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os objetivos propostos por este trabalho foram alcançados, ou seja, confrontou-se informações coletadas, através da análise de documentos retirados de revistas e jornais além da utilização de livros pertinentes ao tema que auxiliaram a relacionar com as práticas, de sucessão, já utilizadas em casos de outras empresas.

O segundo objetivo, também teve seu resultado alcançado, através da comparação de empresas e seus respectivos processos de expansão. Foram analisados empresas modelos no mercado de hoje como Itaú, e Bradesco, que passaram por processos semelhantes, utilizando de práticas já citadas nesta pesquisa que podemos dizer, que através dos resultados obtidos por estas empresas antes, durante e após o processo de sucessão, são prática ideais, além de essenciais para que a empresa continue em contínuo desenvolvimento e que passe por processo seguro e estável.

As práticas ideais, conforme já citado acima, foram identificadas através da relação de casos de empresas que já passaram por este processo, além da análise de documento que facilitou a interpretação dos casos e, conseqüentemente, a identificação de quais seriam as práticas ideais, visando o desempenho satisfatório das empresas durante e apos o processo de expansão.

A situação problemática foi devidamente respondida, através da relação entre os dados coletados e de situações de processos de expansão já existentes no cotidiano, onde foram identificadas as práticas ideais para a conclusão do processo de expansão do Grupo Santander.

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Faz-se necessário ressaltar, que devido à instabilidade de mercado por que passamos, onde até mesmo empresas modelos, podem por tomar decisões equivocadas virem a fracassar em seus objetivos,

Por esta razão que, é importante ressaltar, que cada empresa em seu ramo de mercado, tem seus objetivos suas necessidades e, conseqüentemente, seus obstáculos a superar.

É fundamental a análise profunda de cada caso de empresa, utilizando de todo as ferramentas que o meio de negócio disponibiliza, para efetuar decisões sem precipitação.

Esta pesquisa proporciona análise sobre casos de empresas, que podem ser consideradas modelos nos tempos de hoje, como Itaú e Bradesco e através da relação com artigos publicados, conforme divulgado no trabalho, além de análise da literatura relacionada ao tema.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O trabalho apresentou limitações, perante a dificuldade de obter entrevistas e respostas perante ao questionário proposto, pelos integrantes do Grupo Santander, devido fornecerem informações essenciais de mercado, que podem ser consideradas como diferenças para as empresas no mercado concorrido e instável nos tempos de hoje, por serem informações ligadas diretamente a posição estratégica de mercado do Grupo Santander.

Portanto, foi solicitado, por questões éticas da empresa, a não divulgação dos dados da pessoa entrevistada, tanto pela empresa como por parte do entrevistado.

Vale ressaltar que as informações disponibilizadas na pesquisa, referente ao processo de expansão de empresas como Bradesco e Itaú, foram retiradas de artigos de revistas e sites na internet, onde se encontram informações que as empresas divulgaram ao público externo desta forma não houve a possibilidade de se aprofundar, nos processos destas empresas, pelo mesmo motivo salientado pelo Grupo Santander, por se tratar de informações confidenciais e que afetam a parte estratégica das empresas

Além de, apesar de ser um assunto considerado importante para empresas, a dificuldade de encontrar literatura e artigos voltados a pesquisas acadêmicas relacionadas ao tema, em razão disto a literatura torna-se pobre.

5.4 ALTERNATIVAS SUGERIDAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Como sugestões para pesquisas futuras poderão ser avaliadas alternativas em busca do aprimoramento do processo de expansão empresarial.

Entre as opções, podem-se citar a comparação quanto à rentabilidade, riscos, vantagens de processos de expansão de empresas que utilizaram a ferramenta de consultoria, para efetuar o processo de expansão e as que não utilizaram,

Outra alternativa seria a análise profunda, e através de diversificação de informações, quanto a este ramo de negócio, que apresenta-se no mercado de hoje fundamental para o auxílio as empresas nos processos de expansão.

Interessante também seria realizar a relação e análise de empresas de outros países que passaram pelo processo de expansão, com empresas nacionais que passaram por processo semelhante, analisando as práticas que cada uma adotou e seus resultados.

Pode-se concluir que o investimento no processo de expansão é fundamental e necessário para a atualização das empresas hoje em dia, conforme visto nesta pesquisa todo tipo de ação que voltada ao processo de expansão é extremamente importante para o futuro das empresas, pois possibilita análise prévia de mercado, onde pode se obter as práticas ideais de acordo com o ramo de cada empresa, para a conclusão com sucesso do processo expansão.

REFERÊNCIAS

ACIONISTA. Disponível eletronicamente em: www.acionista.com.br. Acesso em 04 de junho de 2011.

ANDREZO, Andrea Fernandes Andrezo. **Mercado Financeiro: Aspectos Conceituais e Historicos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRITO, Osias. **Mercado Financeiro**. São Paulo: Saraiva, 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FORTUNA, Eduardo. Mercado Financeiro : produtos e serviços. 16 ed. Universidade da California: Qualitymark, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas: 2002.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. et al. Introdução à Pesquisa de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: técnicas para análises de indústrias da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Whelinton. **Como Gerir uma Empresa**. Disponível eletronicamente em: <http://www.artigonal.com/> Acesso em 02 de julho de 2011.