

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS,
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SERVIÇO SOCIAL

LORENA PINHEIRO COELHO CACERE

Aderência às carteiras recomendadas no mercado financeiro: um
estudo de caso sob a perspectiva da Gestão da Qualidade

ITUIUTABA
2026

Lorena Pinheiro Coelho Cacere

**Aderência às carteiras recomendadas no mercado financeiro: um
estudo de caso sob a perspectiva da Gestão da Qualidade**

Trabalho de Conclusão de Curso, para
obtenção de grau de Bacharel em Engenharia
de Produção na Universidade Federal de
Uberlândia
Orientador: Ricardo Batista Penteado

ITUIUTABA
2026

Aderência às carteiras recomendadas no mercado financeiro: um estudo de caso sob a perspectiva da Gestão da Qualidade

Trabalho de Conclusão de Curso, para
obtenção do grau de Bacharel em Engenharia
de Produção na Universidade Federal de
Uberlândia.

Banca examinadora formada por:

Ituiutaba, 05 de março de 2026.
Banca Examinadora:

Prof. Dr. Ricardo Batista Penteado, Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Luis Fernando Magnanini de Almeida, Universidade Federal de
Uberlândia

Proa. Dra. Mara Rúbia da Silva Miranda, Universidade Federal de Uberlândia

Dedico este trabalho a minha família que sempre me apoiou e nunca mediu esforços para que meus sonhos se realizassem e aos meus amigos por me apoiarem durante a minha jornada.

E a todos os docentes que contribuíram com o meu conhecimento ao longo desses anos.

[AGRADECIMENTOS]

Agradeço, antes de tudo, a Deus, por me conceder saúde, força e determinação ao longo de toda a trajetória acadêmica, permitindo a superação dos desafios enfrentados durante esse período.

À minha família, pelo apoio constante, incentivo e compreensão, que foram essenciais para a conclusão do curso de graduação, oferecendo a base necessária para o meu desenvolvimento pessoal e acadêmico.

Aos amigos de graduação, pela convivência, pelas trocas de conhecimento e pelos momentos compartilhados ao longo dessa caminhada, que contribuíram de forma significativa para o aprendizado e para a construção de amizades.

Por fim, expresso minha gratidão a todos os docentes do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Uberlândia, pela dedicação, profissionalismo e compromisso com a formação acadêmica, que foram fundamentais para a consolidação dos conhecimentos adquiridos durante o curso.

“As grandes ideias surgem da coragem de enfrentar os próprios limites.”

Augusto Cury

RESUMO

A análise da aderência entre carteiras recomendadas e alocações efetivamente realizadas se tornou um tema cada vez mais relevante no mercado financeiro, uma vez que impacta diretamente a qualidade da gestão de investimentos e a conformidade com o perfil do investidor. Diante disso, o presente trabalho foi desenvolvido em uma instituição do setor financeiro, por meio de um estudo de caso, com o objetivo de analisar a aderência das alocações realizadas nas carteiras de investimento dos clientes em relação às carteiras recomendadas, considerando o perfil de investidor previamente declarado na plataforma. Para a condução do estudo, foram utilizados conceitos e ferramentas da gestão da qualidade, com foco na identificação de desvios entre a carteira sugerida e a carteira efetivamente alocada. A pesquisa se baseou na análise de dados históricos e internos, bem como em entrevistas com grupos de colaboradores e observações relacionadas ao comportamento dos clientes. Entre os principais resultados, identificaram-se inconsistências na aderência às carteiras recomendadas, evidenciando oportunidades de melhoria nos processos de alocação e no controle da conformidade com o *suitability*, contribuindo para o aprimoramento da qualidade na gestão de investimentos.

Palavras-chave: Carteiras recomendadas. *Suitability*. Aderência de investimentos. Gestão da qualidade. Mercado financeiro.

ABSTRACT

The analysis of adherence between recommended portfolios and the portfolios effectively allocated has become increasingly relevant in the financial market, as it directly impacts the quality of investment management and compliance with the investor's profile. In this context, this study was developed through a case study conducted in a financial institution, aiming to analyze the adherence of clients' investment allocations to the recommended portfolios, considering the investor profile previously declared on the platform. The research is classified as applied, with a quantitative approach and descriptive and explanatory objectives. Data collection involved interviews with groups of employees, observation of client behavior, and documentary analysis of historical and internal data, enabling a comparison between recommended portfolios and actual allocations. The results indicate the existence of adherence deviations, highlighting opportunities for improvement in allocation processes and in the control of compliance with suitability, contributing to the enhancement of investment management quality.

Keywords: Recommended portfolios. Suitability. Investment adherence. Quality management. Financial market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Exemplo de um Diagrama de Pareto	12
Figura 2	Percentuais de Aderência Por Perfil	21
Figura 3	Formulário de Percepção dos Assessores	23
Figura 4	Análise das causas impactantes	25
Quadro 1	Plano de ação 1: Desejo por liquidez	29
Quadro 2	Plano de ação 2: Medo da Volatilidade	30
Quadro 3	Plano de ação 3: Suitability Incorreto	31
Quadro 4	Plano de ação 4: Falta de conhecimento Financeiro	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Alocações Perfil Conservador	17
Tabela 2	Alocações Perfil Moderado	17
Tabela 3	Alocações Perfil Agressivo	17
Tabela 4	Aplicação do KPI de Aderência (Perfil Conservador)	20
Tabela 5	Aplicação do KPI de Aderência (Perfil Moderado)	20
Tabela 6	Aplicação do KPI de Aderência (Perfil Arrojado)	20
Tabela 7	Síntese de Aderência	21
Tabela 8	Causas Apontadas Pelos Assessores	23
Tabela 9	Causas da Não aderência	24

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

5W2H	What, Why, Where, When, Who, How, How Much
KPI	Key Performance Indicator

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	1
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	1
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	1
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	1
1.3	JUSTIFICATIVA.....	1
1.4	DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	1
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	2
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	3
3	METODOLOGIA.....	4
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	4
3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	4
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	4
3.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS - ETAPAS.....	5
4	RESULTADOS	6
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	6
4.2	MAPEAMENTO DA REALIDADE EMPRESARIAL	6
4.3	PROPOSTAS DE MELHORIA	6
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	7
5.1	CONCLUSÕES DO TRABALHO	7
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	7
5.3	TRABALHOS FUTUROS	7
	REFERÊNCIAS	8
	GLOSSÁRIO	9
	APÊNDICE	10
	ANEXO.....	11
	ÍNDICE.....	12

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O investimento financeiro consiste na aplicação de recursos com o objetivo de obter, no futuro, um retorno superior ao valor inicialmente investido. Essa aplicação pode ocorrer por meio de diferentes instrumentos, como fundos de investimento, títulos públicos, ações, entre outros, sendo o horizonte de rendimento de curto, médio ou longo prazo determinado pelo perfil e pelos objetivos de cada investidor (CARDOZO et al., 2019). No funcionamento desse sistema, há a relação entre quem necessita de capital (devedor) e quem o disponibiliza (credor) ou, no caso do mercado acionário, entre a empresa emissora e o acionista. Dessa interação surge o que conhecemos como mercado financeiro, um ambiente que possibilita a circulação de recursos e o desenvolvimento econômico.

O mercado financeiro brasileiro, ainda que pequeno frente as principais economias, tem apresentado um crescimento consistente nos últimos anos, refletindo o aumento do interesse e da participação dos investidores. De acordo com dados recentes, o volume aplicado por investidores pessoas físicas no país atingiu R\$ 7,9 trilhões ao final de junho de 2025, o que representa uma alta de 6,8% em relação a dezembro de 2024. Esse avanço evidencia o fortalecimento do setor e a crescente conscientização da população sobre a importância dos investimentos como forma de planejamento financeiro e geração de patrimônio (ANBIMA, 2025).

Para Macedo Júnior (2007, p. 62) “O dinheiro que você poupou é como uma semente. A partir de agora, é preciso regá-la. Para isso, é essencial saber o que fazer com o dinheiro que você irá poupar todos os meses”. Assim, poupar é o primeiro passo rumo à conquista de estabilidade e crescimento financeiro, mas investir é o caminho mais eficiente para potencializar o capital e alcançar objetivos mais ambiciosos. No entanto, ao realizar essa transição, de apenas poupar para buscar ganhos por meio de investimentos, muitos indivíduos se deparam com um grande desafio: a complexidade do mercado financeiro.

A organização do mercado financeiro brasileiro é bastante robusta, logo se faz necessário que a sociedade, de forma geral, conheça seu funcionamento para poder usufruir de seus serviços de forma consciente e sustentável (SACCÓL; PIENIZ, 2018). Apesar da expansão do setor e do aumento das oportunidades de investimento, ainda se observa uma deficiência significativa na educação financeira da população. A falta de conhecimento sobre temas como

rentabilidade, risco, juros compostos e diversificação de carteira dificulta o aproveitamento pleno das possibilidades oferecidas pelo mercado, levando muitas pessoas a agir com insegurança ou a tomar decisões pouco estratégicas em relação ao uso do próprio capital.

Segundo o Raio X, realizado pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais - Anbima (2024), questionário voltado a refletir contexto econômico e as tendências da sociedade que entrevistou mais de 5000 mil pessoas de norte a sul do país, 10% da população investe na poupança, 17% diversificam seus investimentos e 12% poupam e não investem e ainda. Esses dados demonstram que grande parte dos brasileiros ainda mantém uma postura conservadora ou limitada em relação à gestão de seus recursos financeiros. Diante desse cenário, torna-se fundamental a ampliação do conhecimento técnico sobre o tema ou a busca por orientação de profissionais especializados, capazes de auxiliar na tomada de decisões mais assertivas quanto às alocações e na inserção gradual dos indivíduos no mercado de investimentos.

Neste contexto, considerando o baixo desenvolvimento do mercado financeiro brasileiro e a limitada educação financeira observada, este trabalho realizou a análise das alocações financeiras na instituição em questão, com o objetivo de verificar se os investimentos realizados estão de acordo com o perfil declarado pelos clientes. O estudo possibilitou a identificação e análise das escolhas de investimento, assim contribuindo para aprimorar a gestão dos recursos financeiros e fortalecer a eficiência estratégica da instituição.

Diante das informações expostas, a seguir são apresentados os objetivos do presente trabalho.

1.2 Objetivos de pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar o nível de alinhamento das alocações vigentes em uma grande instituição financeira do interior de São Paulo, utilizando um KPI (Key Performance Indicator) de aderência para mensurar a correspondência entre o perfil do investidor e sua carteira atual.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar as alocações vigentes e entender se estão de acordo com o benchmarking da empresa;
- Identificar quais são os motivos que mais influenciam em uma carteira não aderente alocada;
- Elencar os maiores responsáveis por esses desvios;
- Propor melhorias para redução da ocorrência dos problemas identificados.

1.3 Justificativa

O presente trabalho visa ressaltar a importância da aderência entre as carteiras de investimento sugeridas pelas plataformas financeiras e as alocações efetivamente realizadas nas carteiras dos clientes, uma vez que o mercado financeiro tem se tornado cada vez mais complexo e os investidores mais atentos ao alinhamento entre risco, retorno e estratégia de investimento (BODIE; KANE; MARCUS, 2014). A adequada gestão das alocações contribui não apenas para a satisfação dos clientes, mas também para a credibilidade e eficiência das instituições financeiras (DAMODARAN, 2012).

No contexto da gestão de investimentos, a carteira sugerida, construída com base no perfil de investidor declarado via *suitability*, representa um direcionamento estratégico que busca equilibrar risco e retorno de acordo com os objetivos do cliente. A falta de aderência entre a recomendação e a alocação efetiva pode resultar em exposições inadequadas ao risco, distorções na avaliação de desempenho e desalinhamento de expectativas, comprometendo a confiança do investidor na estratégia proposta (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2015).

Diante desse cenário, torna-se fundamental analisar se as carteiras alocadas refletem, de forma consistente, as diretrizes estabelecidas na carteira sugerida pela plataforma. A aderência às recomendações está associada a boas práticas de governança, transparência e controle na gestão de investimentos, além de contribuir para decisões mais eficientes e coerentes com os objetivos previamente definidos (MARKOWITZ, 1952).

Com a análise da aderência entre carteiras sugeridas e carteiras efetivamente alocadas, o presente estudo proporciona uma oportunidade de identificação de desvios e de aprimoramento da gestão das carteiras de investimento. Espera-se, assim, contribuir para o fortalecimento da estratégia de alocação de recursos, melhoria da qualidade das decisões financeiras e maior alinhamento entre as expectativas dos clientes e a execução das recomendações de investimento.

1.4 Delimitação do trabalho

O presente trabalho se limita ao escopo da análise das informações referentes às alocações realizadas nas carteiras de investimento dos clientes após a declaração do perfil de investidor na plataforma. Dessa forma, o estudo considera o perfil previamente definido, não abrangendo a avaliação, revisão ou alteração das etapas do processo de *suitability* utilizadas para a sua identificação.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram analisados dados históricos e internos relacionados às carteiras sugeridas e às carteiras efetivamente alocadas, com o objetivo de verificar o grau de aderência entre a recomendação e a execução das alocações. Na condução do estudo, foram aplicados conceitos da gestão da qualidade como base metodológica para a identificação de desvios entre as carteiras sugeridas e as carteiras alocadas. A partir dessa análise, busca-se propor oportunidades de melhoria e possíveis soluções para a redução dos desvios identificados, contribuindo para o aprimoramento da consistência das alocações e da qualidade da gestão de investimentos.

1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho em questão aborda cinco capítulos essenciais:

- Primeiro capítulo: a introdução, que pauta a contextualização acerca do tema, os objetivos do estudo juntamente a sua justificativa, e delimitações do trabalho.
- Segundo capítulo: o referencial teórico, que aborda revisão literária sobre algumas ferramentas da gestão da qualidade como o Diagrama de Pareto, 5W2H e a técnica dos 5 Por quês.
- Terceiro capítulo: aborda a caracterização da pesquisa, as técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados, juntamente da organização metodológica.
- Quarto capítulo: Levantamento dos dados de alocações por perfil, comparação com sua sugestão pertinente, análise dos KPIs gerados e os desvios e resultados da pesquisa. Por fim a proposta de melhorias utilizando as ferramentas teóricas aqui apresentados.
- Quinto e último capítulo, apresenta as considerações e os resultados obtidos durante a pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Carteiras Recomendadas

As carteiras recomendadas consistem em portfólios de investimentos propostos por analistas de instituições financeiras, corretoras ou casas de análise, compostos por uma seleção diversificada de ativos, como ações, fundos imobiliários (FIIs), títulos públicos e privados de renda fixa, ETFs e, em alguns casos, ativos internacionais ou alternativos. Essas carteiras são periodicamente revisadas e apresentam pesos percentuais específicos para cada ativo, os quais são ajustados conforme diferentes perfis de investidor. De acordo com Markowitz (1952), essa lógica está alinhada aos fundamentos da Teoria Moderna do Portfólio, segundo a qual o desempenho de uma carteira deve ser analisado a partir da combinação dos ativos e de sua correlação, e não de forma isolada, buscando a maximização do retorno esperado para um determinado nível de risco.

As carteiras recomendadas desempenham um papel fundamental ao orientar investidores individuais e institucionais em um ambiente financeiro caracterizado por elevada complexidade e volatilidade. Ao se basearem em análises técnicas, econômicas e setoriais realizadas por profissionais especializados, essas carteiras oferecem um direcionamento estratégico que, em muitos casos, supera a capacidade analítica do investidor médio. Tal função torna-se especialmente relevante em mercados emergentes, como o brasileiro, marcados por instabilidades macroeconômicas, variações cambiais, inflação e ciclos políticos recorrentes. Nesse contexto, o modelo de precificação de ativos financeiros (*Capital Asset Pricing Model* – CAPM) evidencia que o risco sistemático do mercado influencia diretamente o retorno esperado dos ativos, justificando estratégias de alocação que busquem capturar oportunidades de retorno ao mesmo tempo em que controlam exposições excessivas ao risco (SHARPE, 1964).

A partir dessa perspectiva, a carteira recomendada não deve ser compreendida apenas como uma sugestão genérica de investimentos, mas como uma estratégia estruturada de alocação de ativos, construída a partir do perfil de risco, dos objetivos financeiros e do horizonte de investimento do cliente. Dessa forma, a efetividade dessas carteiras depende diretamente do grau de aderência entre a recomendação proposta e a alocação efetivamente realizada, aspecto que se relaciona diretamente ao conceito de *suitability*.

2.1.1 *Suitability*

O conceito de *suitability* se refere ao conjunto de práticas e procedimentos adotados pelas instituições financeiras com o objetivo de assegurar que as recomendações e alocações de investimentos sejam compatíveis com o perfil, os objetivos e a tolerância ao risco dos investidores. Esse mecanismo busca garantir que os produtos e estratégias oferecidos estejam alinhados às características individuais de cada cliente, promovendo maior proteção ao investidor e maior qualidade no processo de tomada de decisão (ANBIMA, 2020).

No âmbito do mercado financeiro, o *suitability* é operacionalizado por meio da identificação do perfil do investidor, a partir da coleta de informações relacionadas à sua situação financeira, experiência prévia com investimentos, horizonte de investimento e objetivos financeiros. A partir dessa classificação, as instituições definem diretrizes para a composição das carteiras recomendadas, estabelecendo limites de risco e de exposição a determinados ativos (CVM, 2021).

A correta aplicação do *suitability* é fundamental para a construção de carteiras recomendadas coerentes com as expectativas e capacidades dos investidores. Quando o processo é conduzido de forma adequada, contribui para a mitigação de riscos excessivos, para a transparência na relação entre instituição e cliente e para o fortalecimento da confiança no mercado financeiro. Por outro lado, falhas na aderência entre o perfil identificado e a alocação realizada podem resultar em exposições incompatíveis com o perfil do investidor, comprometendo a efetividade da estratégia proposta (BODIE; KANE; MARCUS, 2014).

Além de seu caráter normativo, o *suitability* pode ser compreendido como um instrumento de controle e de avaliação da qualidade no processo de recomendação de investimentos. Sob essa perspectiva, a adequação não deve ser tratada como um evento pontual restrito à definição inicial do perfil do investidor, mas como um processo contínuo de verificação da coerência entre a estratégia recomendada e a alocação efetivamente realizada. Estudos sobre governança e proteção ao investidor destacam que o acompanhamento sistemático dessa aderência contribui para a redução de assimetrias de informação, para a mitigação de riscos inadequados e para o fortalecimento da confiança na relação entre clientes e instituições financeiras (IOSCO, 2018; GARP, 2020). Dessa forma, o *suitability* estabelece fundamentos conceituais para a utilização de indicadores capazes de mensurar o alinhamento entre a carteira recomendada e a carteira alocada ao longo do tempo.

2.1.2 Indicadores de Aderência (KPIs)

Os indicadores de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs) são amplamente utilizados como instrumentos de mensuração, controle e apoio à tomada de decisão em diferentes áreas organizacionais. No contexto da gestão de investimentos, os KPIs permitem avaliar a eficiência dos processos de recomendação e execução, possibilitando a identificação de desvios entre o que foi estrategicamente planejado e o que foi efetivamente implementado. Segundo Neely, Gregory e Platts (2005), indicadores de desempenho consistem em métricas quantificáveis que traduzem objetivos estratégicos em parâmetros operacionais mensuráveis.

Aplicados ao mercado financeiro, os indicadores de aderência assumem papel fundamental na avaliação da consistência entre a carteira recomendada e a carteira efetivamente alocada pelos clientes. Esses indicadores possibilitam mensurar, de forma objetiva, o grau de alinhamento entre os percentuais sugeridos para cada classe de ativo ou instrumento financeiro e as alocações reais observadas nas carteiras dos investidores. De acordo com Parmenter (2015), KPIs bem definidos permitem identificar falhas de execução, comportamentos desviantes e gargalos operacionais que comprometem o alcance dos resultados esperados.

Sob a ótica do *suitability*, os indicadores de aderência funcionam como mecanismos de verificação contínua da adequação das alocações ao perfil do investidor previamente declarado. A mensuração sistemática desses desvios contribui para a mitigação de riscos associados a exposições inadequadas, ao mesmo tempo em que fortalece os controles internos e a governança do processo de recomendação. Conforme destacado por Kaplan e Norton (2007), sistemas de medição bem estruturados ampliam a transparência dos processos e permitem o alinhamento entre estratégia, execução e controle.

Além disso, a utilização de indicadores quantitativos de aderência possibilita análises comparativas ao longo do tempo, bem como entre diferentes perfis de investidores, produtos financeiros ou períodos de mercado. Essa abordagem favorece a identificação de padrões comportamentais dos clientes, limitações operacionais e inconsistências na implementação das estratégias recomendadas. Nesse sentido, Bititci et al. (2012) ressaltam que sistemas de medição de desempenho eficazes devem fornecer informações relevantes não apenas para controle, mas também para aprendizagem organizacional e melhoria contínua.

Dessa forma, os indicadores de aderência entre carteiras recomendadas e carteiras alocadas se configuram como ferramentas essenciais para avaliar a efetividade do *suitability* na prática, permitindo transformar recomendações teóricas em métricas concretas de desempenho. Sua aplicação contribui diretamente para o aprimoramento da qualidade das decisões de investimento, da proteção ao investidor e da consistência das práticas adotadas pelas instituições financeiras.

2.2 Gestão da Qualidade no Contexto Financeiro

A gestão da qualidade, tradicionalmente associada a ambientes industriais e operacionais, tem ampliado sua aplicação para o setor de serviços e, de forma crescente, para o mercado financeiro. Nesse contexto, a qualidade deixa de estar restrita à conformidade de produtos físicos e passa a abranger processos decisórios, fluxos de informação, atendimento às normas e alinhamento entre expectativas dos clientes e entregas efetivamente realizadas. Segundo Garvin (1984), a qualidade pode ser compreendida como a conformidade com requisitos, o que, no âmbito financeiro, se traduz na aderência entre recomendações de investimento, perfis declarados e alocações efetivadas.

No mercado financeiro, problemas de qualidade se manifestam, em grande parte, sob a forma de desvios entre o que é planejado e o que é executado. Esses desvios podem decorrer de falhas informacionais, limitações operacionais, decisões discricionárias ou comportamentos dos investidores, impactando diretamente a consistência das carteiras e a percepção de valor por parte dos clientes. Para Deming (1986), a variabilidade não controlada nos processos é uma das principais fontes de perda de qualidade, sendo fundamental a utilização de métodos estruturados para sua identificação e redução.

A aplicação dos princípios da gestão da qualidade permite tratar tais desvios de forma sistemática, utilizando dados e indicadores como base para a tomada de decisão. No ambiente financeiro, indicadores de desempenho e qualidade possibilitam monitorar o grau de aderência entre carteiras recomendadas e carteiras alocadas, transformando informações dispersas em métricas objetivas que subsidiam análises gerenciais. De acordo com Neely, Gregory e Platts (2005), sistemas de medição de desempenho são essenciais para alinhar estratégias, processos e resultados, independentemente do setor econômico.

Além disso, a gestão da qualidade contribui para a melhoria contínua dos processos financeiros ao fornecer ferramentas capazes de priorizar problemas relevantes, identificar causas raiz e estruturar planos de ação. Conforme Juran (1992), a melhoria da qualidade ocorre quando a organização consegue identificar poucas causas vitais responsáveis pela maior parte dos problemas, direcionando esforços de maneira eficiente. Essa lógica é especialmente relevante no mercado financeiro, onde pequenas inconsistências podem gerar impactos significativos em risco, retorno e conformidade regulatória.

Dessa forma, ao aplicar conceitos e ferramentas da gestão da qualidade à análise de carteiras de investimento, torna-se possível não apenas identificar e mensurar os desvios de

aderência, mas também compreender suas origens e propor ações corretivas fundamentadas. Tal abordagem reforça a confiabilidade dos processos de recomendação e alocação, contribuindo para maior transparência, consistência e alinhamento entre estratégia de investimentos e perfil dos clientes.

2.3 Ferramentas da Qualidade

2.3.1 *Diagrama de Pareto*

O princípio conhecido como regra 80/20 tem origem nas observações do economista Vilfredo Pareto, que identificou uma concentração desigual da riqueza na sociedade, na qual uma pequena parcela da população detinha a maior parte dos recursos. Posteriormente, esse conceito foi incorporado à área da qualidade pelo engenheiro Joseph Juran, que adaptou essa lógica para o contexto organizacional, demonstrando que a maioria dos problemas em um processo costuma ser gerada por um número reduzido de causas. Dessa forma, consolidou-se a ideia de que cerca de 20% das causas são responsáveis por aproximadamente 80% dos efeitos, fundamentando a aplicação do Diagrama de Pareto como ferramenta de análise e priorização de problemas (MONTGOMERY, 2016).

Para Slack, Chambers e Johnston (2002), cabe a esta técnica classificar os tipos de problemas por ordem de importância, o que pode ser utilizado para destacar áreas passíveis de investigação e pode ser apresentada em forma de gráfico ou diagrama, no qual se permite uma melhor visualização das áreas mais problemáticas.

Segundo Selemer e Stadler (2010), após utilizar a ferramenta para solucionar o primeiro o problema, o segundo se torna mais importante”, permitindo que se dediquem maiores esforços na resolução dos problemas mais importantes, possibilitando que a organização faça um uso adequado dos seus recursos na busca pela melhoria da qualidade dos seus processos e produtos.

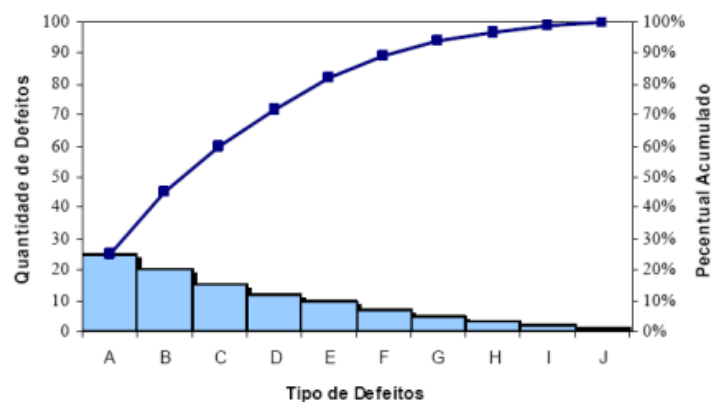
Sales (2013), cita a utilização do Diagrama de Pareto em diversas aplicações, tendo em vista que o processo de produção inclui inúmeras variáveis e dentre essas aplicações podemos destacar:

- Quando às necessidades de melhorias desejam ser identificadas;
- Analisar os diferentes tipos de dados, como por exemplo, os dados de produto, de mercado, dentre outros;
- Analisar o antes e o depois dos resultados das alterações em um processo;

- Quando os dados podem ser organizados em categorias;
- Quando cada classificação dessas categorias é importante;
- Identificando um produto ou serviço para análise e melhorar a sua qualidade.

Na Figura 1 se tem uma representação do Diagrama de Pareto sob a visão dos autores Sashikn e Kiser (1994).

Figura 1- Exemplo da montagem de um Diagrama de Pareto



Fonte: Sashikn e Kiser (1994)

2.3.2 5 porquês

O método dos 5 Porquês é uma ferramenta de análise utilizada para investigar a causa raiz de problemas, baseando-se na formulação sucessiva de perguntas com o objetivo de compreender os fatores subjacentes que originam determinado desvio. Ao questionar repetidamente os motivos de um problema, a ferramenta busca ultrapassar os sintomas aparentes e alcançar a origem real da falha, permitindo a proposição de soluções mais eficazes e duradouras (WERKEMA, 2012).

No contexto da gestão da qualidade, os 5 Porquês são amplamente empregados como apoio à melhoria contínua dos processos, uma vez que estimulam a análise crítica e sistemática das causas dos problemas. Segundo Carpinetti (2016), a correta identificação da causa raiz é essencial para evitar a recorrência de não conformidades, pois ações corretivas aplicadas apenas aos efeitos tendem a apresentar resultados limitados no longo prazo.

A aplicação do método também favorece a compreensão das relações de causa e efeito dentro dos processos organizacionais, contribuindo para decisões mais embasadas e

estruturadas. Para Paladini (2012), ferramentas simples, quando corretamente aplicadas, apresentam elevado potencial para a melhoria da qualidade e para o aprimoramento do desempenho organizacional.

No ambiente financeiro, o método dos 5 Porquês mostra-se relevante para investigar os desvios entre carteiras recomendadas e carteiras efetivamente alocadas, permitindo a análise de fatores relacionados ao comportamento dos clientes, à interpretação das recomendações e às limitações dos processos internos. De acordo com Oliveira (2018), a utilização de ferramentas da qualidade em serviços financeiros contribui para o aumento da confiabilidade dos processos, redução de inconsistências e maior alinhamento entre planejamento e execução.

2.3.3 5W2H

A ferramenta 5W2H é um método estruturado de apoio ao planejamento e à implementação de ações corretivas e de melhoria, amplamente utilizado no contexto da gestão da qualidade. Seu nome deriva das iniciais das palavras em inglês *What, Why, Where, When, Who, How e How much*, que correspondem a sete questionamentos fundamentais para a definição clara e objetiva de um plano de ação (VERGARA, 2016).

O principal objetivo do 5W2H é transformar diagnósticos e análises em ações práticas, reduzindo ambiguidades e assegurando que as responsabilidades, prazos, métodos e custos estejam claramente definidos. Segundo Campos (2014), a ferramenta contribui para a padronização das ações corretivas, facilitando o acompanhamento dos resultados e aumentando a eficácia das soluções propostas.

No âmbito da gestão da qualidade, o 5W2H é frequentemente utilizado em conjunto com outras ferramentas, como o Diagrama de Pareto e o método dos 5 Porquês, compondo uma sequência lógica de melhoria contínua. Enquanto o Pareto auxilia na priorização dos problemas e os 5 Porquês permitem a identificação das causas raiz, o 5W2H atua na etapa de execução, estruturando as ações necessárias para eliminar ou minimizar os desvios identificados (MELLO et al., 2018).

Aplicado ao contexto financeiro, o 5W2H possibilita a organização de planos de ação voltados à redução dos desvios de aderência entre carteiras recomendadas e carteiras efetivamente alocadas. A ferramenta permite definir, de forma objetiva, quais ações devem ser realizadas, por quais responsáveis e em quais prazos, promovendo maior controle, transparência e consistência nos processos de alocação de investimentos, contribuindo para o aprimoramento da qualidade da gestão financeira (VERGARA, 2016).

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A tipificação da pesquisa pode ser categorizada a partir de sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos metodológicos (GIL, 2017). No que se refere à sua natureza, o presente estudo pode ser classificado como pesquisa aplicada, uma vez que está direcionado à geração de conhecimento com aplicação prática, voltado à análise de um problema real e específico no contexto da gestão de investimentos, buscando contribuir para a melhoria da aderência entre as carteiras sugeridas e as carteiras efetivamente alocadas.

Quanto à abordagem, a pesquisa adota uma perspectiva quantitativa, pois utiliza dados numéricos e históricos relacionados às alocações das carteiras de investimento, possibilitando a mensuração, comparação e análise objetiva do grau de aderência entre a recomendação e a execução das alocações. A utilização dessa abordagem permite a construção de indicadores e a análise estruturada dos desvios identificados, conferindo maior objetividade aos resultados obtidos (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Em relação aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter descritivo, uma vez que busca descrever as características das carteiras analisadas, bem como o nível de aderência entre as carteiras sugeridas e as carteiras alocadas. Adicionalmente, o estudo possui natureza explicativa, pois procura analisar e compreender os fatores que contribuem para a ocorrência de desvios entre a recomendação e a execução das alocações, aprofundando o entendimento das relações entre as variáveis observadas (GIL, 2017).

Por fim, quanto aos procedimentos metodológicos, o estudo é classificado como um estudo de caso, por investigar de forma aprofundada uma única plataforma de investimentos, permitindo uma análise detalhada do contexto, dos dados e das práticas adotadas. Esse procedimento possibilita maior compreensão da realidade analisada e favorece a identificação de oportunidades de melhoria na gestão das carteiras de investimento (YIN, 2015).

3.2 Técnicas de coleta de dados

Durante a realização do estudo, a coleta de dados foi conduzida por meio da utilização combinada de entrevistas em grupo, observação direta e análise documental, com o objetivo de assegurar maior consistência e confiabilidade às informações analisadas. As entrevistas em

grupo foram realizadas com trabalhadores envolvidos nos processos analisados, possibilitando a coleta de percepções compartilhadas a respeito dos desvios observados entre as carteiras sugeridas e as carteiras efetivamente alocadas, bem como das práticas adotadas no contexto estudado (BAUER; GASKELL, 2002).

A observação direta concentrou-se no acompanhamento do comportamento dos clientes em relação às decisões de alocação de investimentos, assim como nos relatos informais de colegas de trabalho acerca de situações recorrentes de desvios identificados ao longo das atividades profissionais. Essa técnica permitiu captar aspectos subjetivos e contextuais relevantes para a compreensão do fenômeno estudado, que não se encontram registrados em documentos formais (ANGROSINO, 2009).

Por sua vez, a análise documental foi utilizada com a finalidade de mensurar e comparar os dados referentes às alocações reais das carteiras de investimento com as carteiras hipotéticas sugeridas pela plataforma. Foram analisados documentos internos e registros históricos, possibilitando a construção de indicadores quantitativos de aderência entre recomendação e execução.

A combinação dessas técnicas permitiu uma análise integrada do objeto de estudo, viabilizando a identificação dos principais desvios entre as carteiras sugeridas e as carteiras alocadas, bem como dos fatores associados à sua ocorrência.

3.3 Técnicas de análise de dados

A análise foi feita via aplicação da fórmula KPI, tabelas e distribuições de ocasionalidade dos desvios e, depois de analisado os desvios, passou-se a analisar as causas via formulário e Diagrama de Pareto para apontar os principais influenciadores do processo de enquadramento das carteiras. Também foi efetuada a análise via 5W2H e 5 Porquês.

3.4 Procedimentos metodológicos - Etapas

Para a realização da pesquisa, foi elaborada uma base de dados anonimizados, composta por 30 clientes que refletem a realidade prática da uma assessora, apenas para preservação de dados pessoais, bancários e de investimentos. Essa não compromete a aplicabilidade dos resultados obtidos, pois não mitiga nenhum cenário pelo viés de quem está formulando o estudo.

Durante o processo de simulação das carteiras reais, houve o cuidado metodológico de assegurar a plausibilidade estatística das alocações. Em nenhuma hipótese as carteiras

anonimizadas apresentaram composições que descaracterizassem completamente o perfil de origem, como seria o caso, por exemplo, de um investidor conservador com mais de 50% alocado em renda variável. O objetivo não foi criar situações extremas ou caricaturais, mas sim reproduzir, com precisão e nuance, o tipo de desalinhamento que se observa com frequência na assessoria financeira.

Além do levantamento dos 30 clientes, foi realizada a divisão através dos seus perfis declarados na corretora em que a instituição de origem opera, assim os clientes foram divididos nos seguintes perfis: conservadores, moderados e agressivos. Após a atribuição do perfil, também foi possível designar as suas alocações reais, com variações que representam seus comportamentos, como: sobrealocação em renda fixa, exposição excessiva à renda variável ou descasamento com objetivos de liquidez.

Feita a atribuição dos perfis, foi possível partir para análise dos desvios e estudos sobre as causas que mais os afetavam, via formulário, assim tratou-se via Pareto e demais ferramentas da gestão da qualidade. E por fim, para o levantamento dos motivos dos 5 porquês e os subsequentes planos de ações via 5W2H, foi realizada uma discussão da autora com os assessores que compõe seu time para preenchimento para que tivesse uma maior riqueza de detalhes e visões sobre os problemas apresentados.

4 RESULTADOS

4.1 Análise da Aderência

Com base nas 30 carteiras anonimizadas, elaboradas de acordo com os perfis conservador, moderado e agressivo, estruturadas para manter coerência com a prática real, passou-se à etapa na qual as alocações individuais de cada cliente são apresentadas de forma organizada. Tendo em vista que os perfis estudados representam 19% de todos os clientes que compõe a base de dados estudada, pode-se sintetizar os resultados nas tabelas 1, 2 e 3.

Onde:

- Clientes “C” são clientes de perfil conservador;
- Clientes “M” são clientes de perfil moderado;
- Clientes “A” são clientes de perfil agressivo;
- RF (%): Percentual da carteira real alocado em Renda Fixa;
- MM (%): Percentual da carteira real alocado em Fundos Multimercado;
- RV (%): Percentual da carteira real alocado em Renda Variável.

Sendo os resultados demonstrados abaixo:

Tabela 1– Alocações Perfil Conservador			
Cliente	RF (%)	MM (%)	RV (%)
C1	68.4	21.3	10.3
C2	61.2	24.7	14.1
C3	77.5	13.2	9.3
C4	65.7	28.0	6.3
C5	81.0	14.0	5.0
C6	55.2	33.5	11.3
C7	45.5	35.0	19.5
C8	50.3	32.7	17.0
C9	60.9	20.0	19.1
C10	69.0	23.0	8.0

Fonte: Autoria Própria

Pode-se interpretar que a tabela evidencia uma predominância significativa de alocação em renda fixa (RF), o que está alinhado com o objetivo principal desse perfil: a preservação de capital e a redução de riscos. Observa-se que todos os clientes possuem a maior parte de seus

recursos aplicada em RF, com percentuais que variam aproximadamente entre 45,5% e 81,0%, demonstrando uma preferência consistente por ativos de menor volatilidade.

Tabela 2 – Alocações Perfil Moderado

Cliente	RF (%)	MM (%)	RV (%)
M1	52.3	28.1	19.6
M2	46.7	32.5	20.8
M3	60.1	27.0	12.9
M4	40.8	33.4	25.8
M5	44.5	29.8	25.7
M6	68.2	19.6	12.2
M7	39.4	37.1	23.5
M8	55.9	25.5	18.6
M9	47.2	28.0	24.8
M10	73.3	18.9	7.8

Fonte: Autoria Própria

A Tabela 2 evidencia que o perfil moderado apresenta uma alocação mais equilibrada entre renda fixa, multimercado e renda variável. Embora a renda fixa ainda possua peso relevante, observa-se maior participação em multimercados e renda variável, indicando uma postura intermediária entre segurança e rentabilidade, com maior tolerância ao risco em comparação ao perfil conservador.

Tabela 3 – Alocações Perfil Agressivo

Cliente	RF (%)	MM (%)	RV (%)
A1	32.1	30.5	37.4
A2	35.6	31.4	33.0
A3	38.5	28.2	33.3
A4	42.8	26.0	31.2
A5	56.0	23.5	20.5
A6	63.4	19.3	17.3
A7	28.5	29.4	42.1
A8	39.9	33.3	26.8
A9	50.3	24.6	25.1
A10	45.5	22.0	32.5

Fonte: Autoria Própria

No perfil arrojado priorizou alocações com maior exposição à volatilidade, especialmente por meio de ativos de renda variável e instrumentos internacionais, com o intuito de maximizar retornos no longo prazo.

De acordo com os dados da base simulada, podemos analisar o quão aderente cada cliente está diante a um cenário ótimo de alocação sugerido pela empresa, medido através da métrica mencionada anteriormente, o KPI. O KPI de Aderência às Carteiras Recomendadas é

um indicador amplamente utilizada por áreas de governança das instituições financeiras que visão mitigar o risco e aumentar *compliance*, utilizado inclusive na empresa estudada. Seu uso neste estudo se justifica por sua capacidade de quantificar, de forma sintética e comparável, o grau de conformidade entre a carteira real do cliente e a carteira ideal definida pela política de investimentos da instituição.

A fórmula do KPI expressa, em termos percentuais, o afastamento relativo entre as alocações reais e as alocações recomendadas, conforme a seguinte expressão:

$$Kpi_{aderência} = \left[1 - \left(\frac{\sum |Alocação Real - Alocação Recomendada|}{2} \right) \right] \times 100 \quad (1)$$

Após a formulação do cálculo do KPI, realizou-se a aplicação dele, tendo em vista que essa aplicação representa o início da fase analítica do estudo, o momento em que a base simulada ganha dimensão quantitativa e passa a fornecer evidências para avaliar o grau de alinhamento entre a carteira real dos clientes e as recomendações teóricas atribuídas com base no perfil de risco.

Foram utilizadas composições com casas decimais, desvios assimétricos e configurações que refletem tanto decisões autônomas de clientes quanto interferências consultivas parciais, características inerentes ao comportamento real observado em ambientes de assessoria de investimentos. A fórmula do KPI institucional adaptada para todas as alocações pode ser expressa da seguinte maneira:

$$Kpi_{aderência} = \left[1 - \left(\frac{|RFR - RFC| + |MM_r - MM_c| + |RV_r - RV_c|}{2} \right) \right] \times 100 \quad (2)$$

Sendo:

- RFR: Percentual de Renda Fixa na carteira real do cliente;
- MMr: Percentual de Multimercado na carteira real do cliente;
- RVr: Percentual de Renda Variável na carteira real do cliente;
- RFC: Percentual de Renda Fixa recomendado na carteira do cliente;
- MMc: Percentual de Multimercado recomendado na carteira do cliente;
- RVc: Percentual de Renda Variável recomendado na carteira do cliente;

Ainda é importante salientar que para o perfil conservador, foi considerada uma alocação recomendada de 70% em renda fixa, 20% em fundos multimercado e 10% em renda

variável. No perfil moderado, a distribuição adotada foi de 50% em renda fixa, 30% em multimercado e 20% em renda variável. Já para o perfil agressivo, a alocação seguiu a proporção de 30% em renda fixa, 30% em multimercado e 40% em renda variável.

Essas classificações, frequentemente utilizada por instituições financeiras, foi mantida de forma simplificada, sem a descrição de outras classes de ativos (como fundos imobiliários, câmbio ou investimentos no exterior), com o objetivo de preservar a técnica e a metodologia específica da empresa analisada.

Após o levantamento das informações das alocações da base simulada, do cálculo que possibilita a análise da conformidade de seus investimentos e da recomendação real, foi possível cruzar as informações e os classificar em "aderentes" ou "não aderentes", a partir de um ponto de corte de 85%, percentual que é aceita pela instituição como limiar mínimo de conformidade. Aplica-se, então, a fórmula e cada perfil:

Tabela 4- Aplicação do KPI de Aderência (Perfil Conservador):

Cliente	RF (%)	MM (%)	RV (%)	KPI (%)	Classificação
C1	68.4	21.3	10.3	99.3	Aderente
C2	61.2	24.7	14.1	90.0	Aderente
C3	77.5	13.2	9.3	92.5	Aderente
C4	65.7	28.0	6.3	88.0	Aderente
C5	81.0	14.0	5.0	85.5	Aderente
C6	55.2	33.5	11.3	85.0	Aderente
C7	45.5	35.0	19.5	69.0	Não aderente
C8	50.3	32.7	17.0	74.0	Não aderente
C9	60.9	20.0	19.1	85.0	Aderente
C10	69.0	23.0	8.0	98.0	Aderente

Fonte: Autoria Própria

Tabela 5- Aplicação do KPI de Aderência (Perfil Moderado)

Cliente	RF (%)	MM (%)	RV (%)	KPI (%)	Classificação
M1	52.3	28.1	19.6	98.0	Aderente
M2	46.7	32.5	20.8	97.5	Aderente
M3	60.1	27.0	12.9	86.0	Aderente
M4	40.8	33.4	25.8	91.0	Aderente
M5	44.5	29.8	25.7	93.0	Aderente
M6	68.2	19.6	12.2	75.0	Não aderente
M7	39.4	37.1	23.5	89.0	Aderente
M8	55.9	25.5	18.6	94.0	Aderente
M9	47.2	28.0	24.8	94.5	Aderente
M10	73.3	18.9	7.8	66.0	Não aderente

Fonte: Autoria Própria

Tabela 6 - Aplicação do KPI de Aderência (Perfil Arrojado)

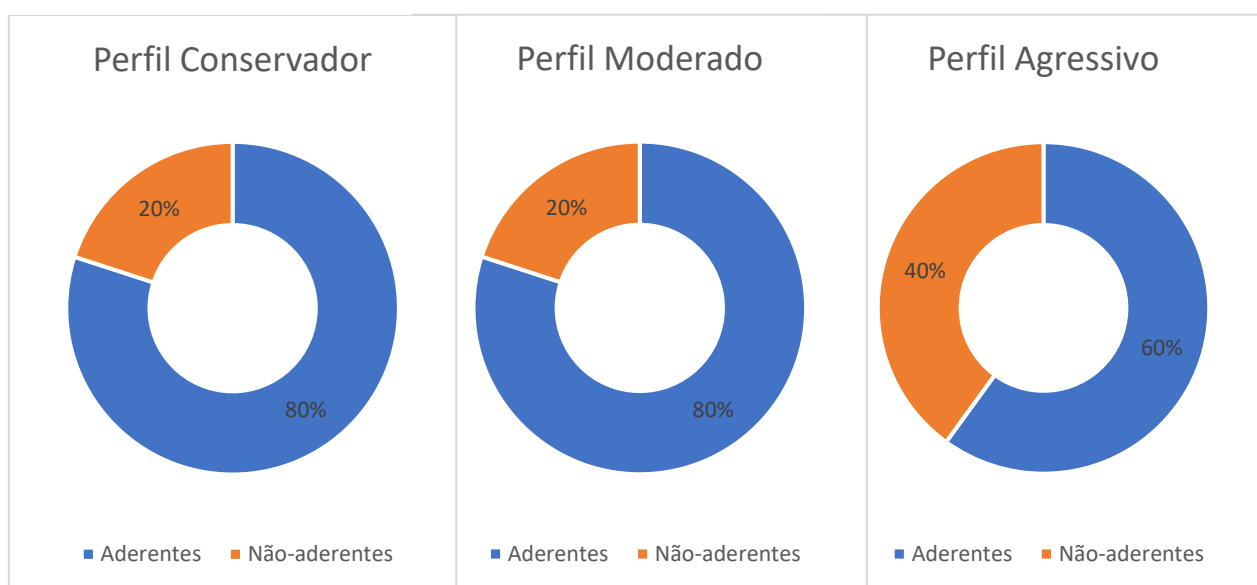
Cliente	RF (%)	MM (%)	RV (%)	KPI (%)	Classificação
---------	--------	--------	--------	---------	---------------

A1	32.1	30.5	37.4	98.3	Aderente
A2	35.6	31.4	33.0	93.0	Aderente
A3	38.5	28.2	33.3	92.5	Aderente
A4	42.8	26.0	31.2	87.0	Aderente
A5	56.0	23.5	20.5	67.5	Não aderente
A6	63.4	19.3	17.3	60.0	Não aderente
A7	28.5	29.4	42.1	99.2	Aderente
A8	39.9	33.3	26.8	91.0	Aderente
A9	50.3	24.6	25.1	75.0	Não aderente
A10	45.5	22.0	32.5	84.0	Não aderente

Fonte: Autoria Própria

O perfil conservador (ver Tabela 4) apresentou 2 não aderentes, embora os desvios tenham ocorrido principalmente por sobreposição em ativos de maior risco, destoando da proposta de alocação cautelosa. O perfil moderado (ver Tabela 5) também apresentou apenas 2 não aderentes, caracterizada por pequenas flutuações operacionais sem comprometer o alinhamento geral. Já o perfil arrojado (ver Tabela 6) demonstrou que teve maior número de desvios, com 4 clientes fora da recomendação. Pode-se sintetizar ainda, em percentuais, como esses perfis se portaram após cálculo, conforme a Figura 2 e Tabela 7:

Figura 2 – Percentuais de Aderência Por Perfil



Fonte: Autoria Própria

Sintetizando todos os dados tem-se o seguinte resultado:

Tabela 7 – Síntese de Aderência

Perfil	% Aderência
Moderado	80%
Conservador	80%
Arrojado	60%
Total	73,3%

Fonte: Autoria Própria

Com base nos dados obtidos, verifica-se que nenhum dos perfis analisados atingiu o nível mínimo de 85% de aderência considerado como satisfatório. Tanto o perfil moderado quanto o conservador apresentaram uma taxa de 80%, enquanto o perfil arrojado registrou apenas 60% de aderência, resultando em uma média geral de 73,3%. Esses números indicam que, embora os perfis moderado e conservador estejam relativamente próximos do limite estabelecido, ainda permanecem na faixa de não conformidade. A situação é mais crítica no caso do perfil arrojado, cuja baixa aderência sugere maior desalinhamento entre o perfil de risco declarado e a alocação efetiva dos recursos.

Diante disso, torna-se evidente que a aderência aos perfis de investimento não está plenamente consolidada, especialmente no perfil arrojado. Essa constatação destaca a importância de identificar e compreender os obstáculos que impedem o alinhamento ideal entre o investidor e sua carteira, visando aprimorar as estratégias e processos adotados. Com isso, será possível promover uma gestão mais eficaz e alinhada às necessidades individuais.

4.2 Mapeamento das Causas da Não Aderência

Para que o diagnóstico seja completo, é necessário avançar do “quanto” para o “porquê”, investigando os elementos que, de maneira direta ou indireta, influenciaram o comportamento do investidor e comprometeram a execução da estratégia. Essa mudança de enfoque, da mensuração para a interpretação causal é indispensável para que os resultados da pesquisa tenham aplicabilidade prática no contexto de consultoria e gestão de investimentos.

Para interpretar adequadamente os desvios, foi necessário recorrer não apenas aos resultados quantitativos, mas também a referenciais práticas capazes de esclarecer os mecanismos que afetam o comportamento do investidor. Para isso, foi realizado uma análise na empresa através de um formulário, o qual captou as percepções de 11 assessores, da mesma instituição estudada, sobre quais eram os pontos que mais afetavam a falta de aderência nas carteiras dos seus clientes, de acordo com sua experiência.

O formulário contém 5 motivos prévios para serem assinalados, dos quais os assessores podem optar por até dois motivos para respostas ao acesso, além de permitir em um outro bloco

de respostas descreverem em texto outros motivos, que não citados anteriormente por tópicos, para abranger um campo amostral cada vez maior e condizente com a realidade vivida na instituição estudada.

A partir do formulário (ver Figura 3) aplicado aos assessores questionados, foi possível ampliar as evidências teóricas com observações do escritório estudado e, ao mesmo tempo, evitar que a análise ficasse limitada à interpretação individual, reduzindo assim potenciais vieses no desenvolvimento do trabalho. As respostas permitiram consolidar quais foram as principais causas apontadas por eles como responsáveis pelo desvio de uma carteira recomendada. Entre os motivos mais recorrentes destacados pelos participantes estão:

Figura 3– Formulário de Percepção dos Assessores



Fonte: Autoria Própria

Além das causas assinaladas os assessores deixaram algumas percepções individuais que podem ser resumidas através da Tabela 8

Tabela 8– Causas Apontadas Pelos Assessores

Assessor:	Deseja adicionar outro motivo?	Qual?
1	Não	-
2	Não	-
3	Não	-
4	Não	-

5	Sim	Pela forma como as mesas de alocação nos destinam, a cada semana, a distribuir os produtos que eles fazem parceria.
6	Sim	Antigos assessores prestaram um horrível trabalho.
7	Sim	Desinteresse por novas oportunidades.
8	Sim	O maior erro é a falta de alinhamento com os principais pontos do ativo e cenários possíveis
9	Sim	Contas com valor pequeno, se formos manter a % de alocação ideal, ficará com um valor investido muito pequeno.
10	Não	-
11	Não	-

Fonte: Autoria Própria

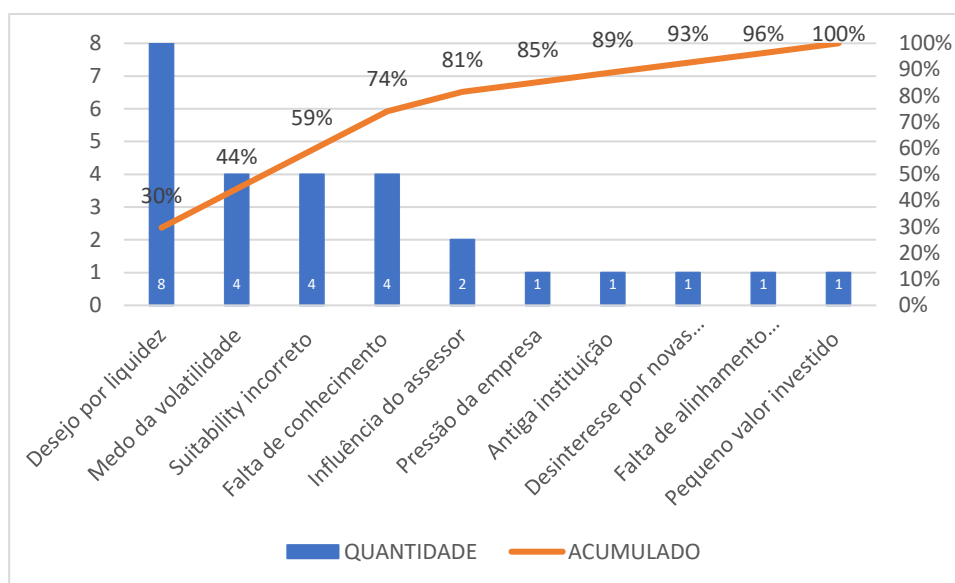
Sintetizando todos os dados colhidos, pode-se ter uma visão macro de todos os motivos que influenciam no presente estudo, abrangendo tanto os fatores previamente listados quanto as contribuições espontâneas dos respondentes. A seguir, apresenta-se na Tabela 9, que reúne todos esses motivos, acompanhados de suas respectivas frequências, proporcionando uma compreensão mais abrangente dos fatores identificados no estudo:

Tabela 9– Causas da Não aderência	
Causas	Quantidade
Desejo por liquidez	8
Medo de volatilidade	4
Influência do assessor	2
Falta de conhecimento	4
<i>Suitability</i> incorreto	4
Pressão da empresa	1
Antiga instituição	1
Desinteresse por novas oportunidades	1
Falta de alinhamento cliente vs assessor	1
Pequeno valor investido	1

Fonte: Autoria Própria

Diante das percepções dos assessores, torna-se crucial o entendimento dos fatores que mais impactam a falta de aderência dos clientes, possibilitando um foco estratégico nas áreas que demandam maior atenção. Para isso foi realizado um Gráfico de Pareto, ilustrado na Figura

Figura 4 – Análise das causas impactantes



Fonte: Autoria Própria

Para essa análise, aplicou-se o princípio de Pareto, também conhecido como regra 80/20, devido a sua indicação. A maior parte dos resultados (80%) tende a ser originada por uma parcela reduzida das causas (20%), em outras palavras, poucos fatores causam a maioria dos efeitos, enquanto a maior parte das ações contribui com impacto limitado ou quase nulo. Neste caso em específico, é possível observar que cerca de 80% das causas para a falta de aderência estão concentradas em quatro fatores principais: o desejo dos clientes por liquidez imediata, o medo da volatilidade dos investimentos, a realização incorreta do *suitability* e a falta de conhecimento financeiro por parte dos investidores.

Esses elementos se destacam como os mais relevantes na explicação do desalinhamento entre a recomendação sugerida e a alocação efetiva dos recursos, logo foi realizada uma busca pela causa raiz deles, utilizando o método dos 5 Por Quês, conforme apresentado abaixo:

Problema 1: Desejo por Liquidez

1. Por que os clientes desejam liquidez?

Porque têm receio de precisar do dinheiro a qualquer momento.

2. Por que têm receio de precisar do dinheiro?

Porque já ficaram sem saída em investimentos a longo prazo e os prejudicaram em algum momento.

3. Por que ficaram sem saída nesses investimentos?

Porque não houve planejamento adequado para enfrentar imprevistos ou para garantir alternativas de liquidez.

4. Por que não houve esse planejamento adequado?

Porque a importância da reserva de emergência não foi uma prioridade

5. Por que a reserva de emergência não foi priorizada?

Porque a alocação que menos trás rentabilidade a carteira é a de liquidez.

Causa raiz: Experiências anteriores negativas geraram insegurança quanto a investimentos diversificados e aderentes.

Problema 2: Medo da Volatilidade

1. Por que os clientes têm medo da volatilidade?

Porque associam oscilações de preço a risco de perda definitiva do capital.

2. Por que associam oscilações à perda definitiva?

Porque já vivenciaram quedas acentuadas em momentos de crise e tiveram prejuízos ou se sentiram desconfortáveis com a instabilidade.

3. Por que tiveram prejuízos ou desconforto em crises anteriores?

Porque não possuíam conhecimento suficiente sobre o funcionamento dos ciclos de mercado e a recuperação natural de ativos de maior risco no longo prazo.

4. Por que faltava conhecimento sobre ciclos de mercado?

Porque não houve educação financeira adequada ou acompanhamento próximo que explicasse a dinâmica da volatilidade e sua relação com o perfil de investidor.

5. Por que não houve essa educação financeira ou acompanhamento?

Porque, na priorização das decisões de investimento, o foco foi colocado na rentabilidade prevista e não na compreensão dos riscos envolvidos.

Causa raiz: Falta de educação financeira consistente sobre ciclos de mercado e experiências negativas anteriores levam o investidor a interpretar volatilidade como risco de perda permanente.

Problema 3: *Suitability* Incorreto

1. Por que alguns clientes possuem *suitability* incorreto?

Porque o perfil registrado na instituição não reflete com precisão sua real tolerância ao risco e seus objetivos financeiros.

2. Por que o perfil registrado não reflete sua tolerância real a risco?

Porque muitas respostas no questionário foram dadas de forma superficial ou sem total compreensão das implicações.

3. Por que as respostas foram dadas de forma superficial ou pouco consciente?

Porque o questionário de *suitability* não foi acompanhado de explicações detalhadas que auxiliassem o cliente a entender o impacto de cada escolha no perfil final.

4. Por que não houve explicações detalhadas no preenchimento?

Porque o processo de perfilamento priorizou agilidade operacional, deixando a etapa educativa em segundo plano.

5. Por que a etapa educativa foi deixada em segundo plano?

Porque existe uma percepção de que o *suitability* é apenas uma formalidade regulatória, e não uma ferramenta estratégica essencial para orientar decisões de investimento.

Causa raiz: A percepção do *suitability* como mera formalidade, aliada à falta de orientação adequada durante seu preenchimento, leva a perfis inconsistentes com a real tolerância a risco do cliente.

Problema 4: Falta de Conhecimento Financeiro

1. Por que os clientes apresentam falta de conhecimento financeiro?

Porque não compreendem conceitos básicos como risco, retorno, liquidez e diversificação.

2. Por que não compreendem esses conceitos básicos?

Porque não tiveram acesso a uma educação financeira estruturada ao longo da vida.

3. Por que não tiveram acesso a essa educação financeira?

Porque o tema historicamente não é priorizado em ambientes familiares, escolares ou profissionais.

4. Por que o tema não é priorizado nesses ambientes?

Porque o modelo tradicional de educação brasileira é antigo e pouco usual em abordar finanças pessoais de forma prática e contínua.

5. Por que esse modelo tradicional permanece pouco usual nesse aspecto?

Porque sua estrutura curricular tende a manter foco em conteúdos clássicos, deixando de incorporar competências financeiras que acompanhem as demandas atuais da população.

Causa raiz: A estrutura tradicional e pouco atualizada da educação brasileira, que historicamente não inclui conteúdos de finanças pessoais, resulta em falta de conhecimento financeiro por grande parte dos investidores.

A aplicação dos 5 Porquês permitiu identificar as causas profundas que influenciam os comportamentos e decisões dos investidores, revelando fatores como experiências passadas, lacunas de conhecimento e práticas institucionais. Com esses achados, o estudo dispõe de insumos sólidos e bem fundamentados para o desenvolvimento de uma proposta consistente.

4.3 Propostas de Melhorias

Diante da problemática identificada, torna-se fundamental a aplicação de uma ferramenta que auxilie na definição de ações eficazes para a resolução das causas levantadas acima. Para isso, será utilizada a ferramenta da qualidade 5W2H, a qual se caracteriza como um plano de ação estruturado, voltado à elaboração e à implementação de soluções. Essa

metodologia organiza um conjunto de iniciativas de forma clara e objetiva, permitindo identificar, orientar e direcionar as ações necessárias. O 5W2H baseia-se em sete questionamentos fundamentais: *what* (o que será feito), *why* (por que será feito), *where* (onde será feito), *when* (quando será feito), *who* (quem fará), *how* (como será feito) e *how much* (quanto custará), conforme demonstrado o Quadro 1

Quadro 1- Plano de ação 1: Desejo por liquidez

Plano de ação 1: Desejo por liquidez	
<i>What</i> (O que será feito?)	Desenvolver e implementar um programa de educação financeira voltado à conscientização sobre a importância da diversificação de investimentos e da construção de uma reserva de emergência.
<i>Why</i> (Por que será feito?)	Para mitigar a insegurança dos investidores gerada por experiências anteriores negativas com investimentos de longo prazo e baixa liquidez, promovendo maior aderência às carteiras recomendadas.
<i>Where</i> (Onde será feito?)	Durante as reuniões com seus assessores e webinars da instituição.
<i>When</i> (Quando será feito?)	As reuniões com assessores seguirão a régua de relacionamento da empresa (a depender do valor investido) e os webinars serão enviados ao cliente até que a aderência retorne aos padrões aceitos pela instituição.
<i>Who</i> (Quem fará?)	Assessores de investimentos e o time de comunicação interna da empresa.
<i>How</i> (Como será feito?)	Por meio da criação de materiais didáticos (vídeos, e-books, infográficos), simulações práticas de cenários de liquidez e rentabilidade, e abordagem consultiva nos atendimentos, reforçando que deve balancear liquidez e diversificação.
<i>How much</i> (Quanto custará?)	Utilização de recursos internos da empresa, com baixo investimento adicional, aproveitando a estrutura já existente de comunicação e assessoria.

Fonte: Autoria Própria

Como complemento ao plano de ação 1, o programa de educação financeira abordará conteúdos sobre reserva de emergência, níveis de liquidez adequados, relação entre risco e retorno, além de aspectos comportamentais como aversão à perda e efeitos de experiências negativas, reforçando a importância do alinhamento entre horizonte de investimento e tomada de decisão. Também serão realizadas simulações comparativas entre carteiras mais líquidas e diversificadas, mostrando um retorno gráfico simulado para cada tipo de carteira e suas diferenças frente a diversos cenários de mercado.

A execução ficará sob responsabilidade dos assessores de investimento, que conduzirão reuniões seguindo a régua de relacionamento com cada cliente, apoiados pelo time de Marketing e Comunicação na produção e envio dos materiais educativos. Além das reuniões com os clientes, a instituição pode realizar webinars mensais, oferecidos em dois horários, 12h ou 19h, para facilitar a participação dos diferentes perfis de clientes e disseminando a educação financeira para todos.

Em relação ao plano de ação 2, disposto no Quadro 2:

Quadro 2 - Plano de ação 2: Medo da Volatilidade

Plano de ação 2: Medo da Volatilidade	
<i>What</i> (O que será feito?)	Reforçar nas comunicações com os clientes de forma simples a dinâmica da volatilidade, seus impactos no curto prazo e seus benefícios para resultados de longo prazo.
<i>Why</i> (Por que será feito?)	Para reduzir a ansiedade dos investidores em períodos de instabilidade e evitar decisões precipitadas de resgate, aumentando a confiança nas recomendações e a permanência nas estratégias adequadas ao perfil.
<i>Where</i> (Onde será feito?)	Durante as reuniões com seus assessores, webinars e envio de conteúdos via e-mail e plataformas digitais da instituição.
<i>When</i> (Quando será feito?)	Reuniões seguirão a régua de relacionamento; os materiais educativos serão enviados mensalmente, ou terão maior assiduidade durante períodos de maior volatilidade do mercado.
<i>Who</i> (Quem fará?)	Assessores de investimento e equipe de comunicação/marketing, com apoio pontual da mesa de produtos para explicações técnicas.
<i>How</i> (Como será feito?)	Por meio de materiais didáticos explicando volatilidade e ciclos de mercado, simulações de quedas e recuperações históricas e gráficos simplificados.
<i>How much</i> (Quanto custará?)	Utilização da estrutura interna já existente, demandando apenas esforços de comunicação e curadoria de conteúdos, com baixo investimento adicional.

Fonte: Autoria Própria

Como complemento ao segundo plano, o programa abordará conteúdos conceituais sobre volatilidade, explicando como oscilações fazem parte do comportamento natural dos mercados e como a diversificação reduz impactos no curto prazo. Nos conteúdos práticos, serão

utilizadas simulações reais que demonstrem momentos de forte oscilação seguidos de recuperação, apresentando gráficos comparativos de quedas vs. recuperações, além de exercícios mostrando o impacto negativo de resgates antecipados durante períodos voláteis.

As ações serão conduzidas por assessores de investimento e suportadas pelo time de comunicação, por meio de reuniões consultivas e webinars mensais nos horários das 12h ou 19h. A instituição também poderá enviar comunicações periódicas por e-mail, incluindo gráficos, comparativos e resumos educativos, reforçando o entendimento do cliente sobre o comportamento dos mercados e a importância de manter a estratégia durante momentos de volatilidade.

Em relação ao plano de ação 3, disposto no Quadro 3:

Quadro 3 – Plano de ação 3: *Suitability* Incorreto

Plano de ação 3: <i>Suitability</i> Incorreto	
What (O que será feito?)	Implementar ações de orientação para que o cliente compreenda a importância de preencher o <i>suitability</i> de forma correta, estimulando a revisão periódica e a atualização sempre que houver mudanças em seu perfil financeiro ou objetivos.
Why (Por que será feito?)	Para reduzir erros no preenchimento feitos por falta de entendimento, evitar recomendações inadequadas ao perfil real do cliente e mitigar riscos regulatórios decorrentes de classificações incorretas.
Where (Onde será feito?)	Durante o atendimento consultivo com os assessores, nas plataformas digitais onde o cliente acessa o <i>suitability</i> .
When (Quando será feito?)	De forma contínua durante atendimentos; reforço sempre que o <i>suitability</i> estiver próximo do vencimento (a cada 2 anos) ou quando o cliente demonstrar mudança de objetivos, renda ou patrimônio.
Who (Quem fará?)	Assessores de investimento (somente para esclarecimento de dúvidas, sem influenciar respostas) e área de compliance (validação dos conteúdos orientadores).
How (Como será feito?)	Através de roteiros de atendimento que reforcem a importância de respostas honestas e completas, envio de materiais simples explicando o objetivo de cada seção do <i>suitability</i> , e lembretes automáticos para atualização quando houver indícios de mudanças no perfil ou proximidade do vencimento.

How much (Quanto custará?)

Custo baixo, utilizando recursos internos de comunicação e sistemas já existentes para envio de avisos e materiais informativos.

Fonte: Autoria Própria

Como complemento a este plano, o programa reforçará conteúdos conceituais que expliquem ao cliente a função do *suitability*, destacando que ele é a base para definir o seu perfil de risco e orientar recomendações mais adequadas. Também serão apresentados conteúdos práticos mostrando como responder corretamente às perguntas, esclarecendo dúvidas comuns sobre patrimônio, objetivos e tolerância ao risco, sempre reforçando que o preenchimento deve ser feito exclusivamente pelo cliente, sem influência do assessor.

As ações ocorrerão durante atendimentos consultivos, com os assessores esclarecendo dúvidas sobre o questionário e orientando sobre quando é apropriado refazê-lo, especialmente em casos de mudança financeira ou pessoal. Além disso, a instituição poderá enviar comunicações por e-mail com lembretes de vencimento, explicações simplificadas sobre cada etapa do *suitability* e pequenos infográficos comparando perfis, incentivando o cliente a manter suas informações atualizadas e garantindo maior precisão no processo.

Por fim, o plano de ação 4, disposto no Quadro 4

Quadro 4 – Plano de ação 4: Falta de conhecimento Financeiro

Plano de ação 4: Falta de conhecimento Financeiro	
What (O que será feito?)	Desenvolver e implementar um programa de educação financeira voltado a aumentar a compreensão do cliente sobre produtos, riscos, liquidez e diversificação, promovendo decisões mais conscientes e alinhadas ao perfil e objetivos.
Why (Por que será feito?)	Para reduzir erros de decisão motivados por desconhecimento, diminuir o medo de investir e aumentar a confiança do cliente na alocação recomendada, melhorando a aderência às carteiras sugeridas.
Where (Onde será feito?)	Em reuniões com assessores, webinars e comunicações por e-mail realizados pela empresa.
When (Quando será feito?)	As reuniões seguirão a régua de comunicação da empresa, já os webinars e comunicação, ao menos 1 vez ao mês.
Who (Quem fará?)	Assessores de investimento (para orientação e esclarecimento de dúvidas), equipe de comunicação

	(preparação e envio de conteúdos) e área de compliance (validação dos materiais educativos). Produção de materiais didáticos simplificados, apresentação de exemplos práticos de produtos e cenários de investimento, esclarecimento de dúvidas sem influenciar decisões do cliente, reforçando conceitos de risco, liquidez e diversificação.	Fonte:
How (Como será feito?)		
How much (Quanto custará?)	Baixo custo operacional, utilizando recursos internos para criação de conteúdos e estrutura já existente para envio de materiais e realização de webinars.	
Autoria Própria		

Como complemento a este plano, o programa abordará conceitos básicos de finanças, incluindo juros, inflação e classes de ativos, além de apresentar exemplos práticos de produtos financeiros e cenários de investimento. Serão disponibilizados materiais educativos simplificados, acompanhados de exercícios que demonstrem como diferentes escolhas podem impactar os resultados ao longo do tempo, facilitando a compreensão e a tomada de decisão consciente por parte do cliente. Como os demais planos de ação, os horários de webinars e comunicações serão feitos às 12h ou 19h e as ações conduzidas pelos assessores de investimento, durante atendimentos consultivos.

Essas aplicações detalhadas do 5W2H tornou as propostas de intervenção não apenas organizadas, mas também operacionais e mensuráveis. As ações planejadas buscam atacar de forma direta as causas diagnosticadas, fortalecendo a transparência e reduzindo a subjetividade do processo. Essas medidas, aliadas a treinamentos periódicos e à comunicação didática dos impactos da não aderência, elevam a qualidade do relacionamento entre assessor e cliente e estimulam maior alinhamento às recomendações técnicas.

Dessa forma, os resultados do plano de ação integrado e sustentável, é capaz de gerar avanços consistentes em eficiência operacional, satisfação do cliente e conformidade regulatória, consolidando um ciclo contínuo de melhoria no processo consultivo. Ao estruturar essas ações, busca-se estabelecer uma linha de coerência entre o diagnóstico obtido nos 5 Porquês e a intervenção prática. Espera-se, com isso, não apenas corrigir o comportamento atual dos investidores, mas também promover mudanças estruturais na forma como compreendem e se relacionam com seus investimentos.

Além disso, será buscada uma melhoria de, no mínimo, 40% na aderência das carteiras recomendadas da instituição, reforçando o comprometimento dos envolvidos e a efetividade das ações implementadas. Somado a isso, prevê-se ainda uma evolução significativa na comunicação entre as áreas da empresa, favorecendo maior dinamismo, alinhamento e fluidez

na troca de informações, fatores essenciais para sustentar os resultados e fortalecer a governança interna.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões do trabalho

A análise desenvolvida ao longo desta pesquisa permitiu compreender de forma ampla e fundamentada as razões que levam parte dos investidores a não aderirem às carteiras recomendadas, mesmo quando estas são construídas a partir de metodologias reconhecidas e de processos regulatórios consolidados. O estudo demonstrou que a principal fragilidade não se encontra na robustez técnica das alocações sugeridas, mas na dimensão comportamental e processual que permeia a relação entre assessor e cliente.

Ao longo do trabalho, ficou evidente que a influência excessiva do assessor, os vieses cognitivos relacionados à volatilidade, a incompatibilidade entre objetivos declarados e perfil de risco assumido, bem como o desconhecimento técnico sobre produtos financeiros, constituem as causas centrais do problema investigado. A aplicação das ferramentas de qualidade e de diagnóstico, Pareto e 5 Porquês, possibilitou não apenas identificar essas causas, mas também hierarquizá-las em termos de relevância e impacto, conferindo rigor ao processo analítico.

As propostas de intervenção apresentadas oferecem um caminho concreto para mitigar tais fragilidades, alinhando a prática consultiva às recomendações da literatura acadêmica e às exigências normativas do mercado de capitais. A padronização dos processos de atendimento, o reforço de mecanismos de apoio ao investidor em momentos de instabilidade e a implementação de programas de educação financeira representam medidas complementares que, se articuladas, podem elevar substancialmente a confiabilidade e a efetividade da consultoria financeira.

Mais do que propor soluções imediatas, este estudo buscou contribuir para a reflexão sobre a importância da integração entre teoria e prática, entre conhecimento técnico e gestão de pessoas, entre regulação e execução. Os resultados reforçam que a construção de um mercado financeiro mais sólido não depende apenas de instrumentos quantitativos sofisticados, mas, sobretudo, da qualidade das relações, da clareza dos processos e da capacidade de formação contínua dos investidores e profissionais envolvidos.

Assim, o presente trabalho cumpre seu propósito de identificar as causas da não aderência às carteiras recomendadas e de apresentar medidas consistentes para enfrentá-las, ao

mesmo tempo em que abre espaço para que instituições, profissionais e acadêmicos possam aprofundar o debate e avançar em novas investigações. Mais do que encerrar uma pesquisa, este fechamento reafirma a necessidade de continuidade na busca por práticas consultivas mais educativas e sustentáveis, capazes de fortalecer a confiança e promover o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro.

5.2 Limitações do estudo

Embora o estudo tenha alcançado êxito na identificação da causa raiz da falta de aderência às carteiras recomendadas e na elaboração de um plano de ação viável por meio da ferramenta 5W2H, algumas limitações precisam ser consideradas. A principal delas está relacionada à natureza comportamental do problema, uma vez que a mudança na percepção dos investidores e o fortalecimento da confiança em estratégias de diversificação exigem tempo, consistência nas ações educativas e um acompanhamento contínuo por parte dos assessores. Assim, os resultados do plano proposto tendem a ser percebidos apenas a médio e longo prazo, o que pode dificultar a mensuração imediata de sua eficácia.

Além disso, apesar do aproveitamento de recursos internos da instituição, o sucesso da implementação depende diretamente do engajamento da equipe de assessoria e do suporte da área de comunicação. Em contextos em que há limitação de tempo, alta demanda operacional ou pouca priorização das ações educativas, a execução pode ser comprometida. Dessa forma, mesmo com um plano estruturado, a aplicação prática pode sofrer ajustes ou atrasos que impactam os resultados esperados.

5.3 Trabalhos Futuros

Para trabalhos futuros, recomenda-se que o processo de *suitability* seja revisitado e aprofundado, sendo realizado de maneira mais detalhada e criteriosa. Isso permitirá uma análise mais precisa do perfil dos investidores e da adequação das carteiras recomendadas, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias personalizadas que aumentem a aderência e a satisfação dos clientes. Além disso, sugere-se a ampliação e diversificação da base de dados para fortalecer a representatividade e a robustez das análises.

Adicionalmente, é fundamental conduzir estudos que avaliem o nível de satisfação e a percepção dos investidores sobre a qualidade do atendimento e o suporte educacional oferecido. A coleta de feedbacks antes e após a implementação das ações possibilitará medir os impactos

das intervenções, promovendo ajustes contínuos e melhorias no relacionamento com os clientes. Por fim, futuros trabalhos podem investigar como essas ações influenciam a performance das carteiras e a fidelização dos investidores, aprofundando o conhecimento sobre os fatores que contribuem para o sucesso das estratégias de investimento a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. **A 8ª edição do Raio X do investidor brasileiro.** Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-brasileiro.htm. Acesso em: 26 out. 2025.
- ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. **Código de distribuição de produtos de investimento.** São Paulo: ANBIMA, 2020.
- ANBIMA – Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais. **Investimento dos brasileiros cresce 6,8% e atinge a marca de R\$ 7,9 trilhões em 2025.** Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/imprensa/investimento-dos-brasileiros-cresce-6-8-e-atinge-a-marca-de-r-7-9-trilhoes-em-2025.htm. Acesso em: 26 out. 2025.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** Petrópolis: Vozes, 2002.
- BITITCI, Umit et al. Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, v. 14, n. 3, p. 305–327, 2012.
- BODIE, Zvi; KANE, Alex; MARCUS, Alan J. **Investments.** 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2014.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total.** 9. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2014.
- CARDOZO, Tuane Tayrine Mendes et al. Análise do perfil de investidores brasileiros. In: **CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 9., 2019, Ponta Grossa. *Anais...* Ponta Grossa: CBEPro, 2019.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Guia de orientações sobre dever de adequação ao perfil do investidor (suitability).** Rio de Janeiro: CVM, 2021.
- DAMODARAN, Aswath. **Investment valuation: tools and techniques for determining the value of any asset.** 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2012.
- DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis.** Cambridge: MIT Press, 1986.
- GARVIN, David A. **What does “product quality” really mean?** *Sloan Management Review*, Cambridge, v. 26, n. 1, p. 25–43, 1984.
- GARP – Global Association of Risk Professionals. **Conduct risk and suitability in investment management.** Jersey City: GARP, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IOSCO – International Organization of Securities Commissions. **Suitability requirements with respect to the distribution of complex financial products**. Madrid: IOSCO, 2018.

JURAN, Joseph M. **Juran on quality by design: the new steps for planning quality into goods and services**. New York: Free Press, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

MACEDO JUNIOR, Jurandir Sell. **A árvore do dinheiro: guia para cultivar a sua independência financeira**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MONTGOMERY, Douglas C. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

MARKOWITZ, Harry M. **Portfolio selection**. *The Journal of Finance*, v. 7, n. 1, p. 77–91, 1952.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

NEELY, Andy; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1228–1264, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Gestão estratégica e qualidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PARMENTER, David. **Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs**. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Corporate finance**. 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2015.

SACCÓL, H. N.; PIENIZ, L. P. **Finanças comportamentais: teoria do prospecto e perfil do investidor aplicados a estudantes de Administração e Ciências Contábeis da Unicruz**. Cruz Alta: UNICRUZ, 2018.

SALES, Matías. **Diagrama de Pareto**. 2013. Disponível em: https://www.academia.edu/23719178/Diagrama_de_Pareto. Acesso em: 4 maio 2023.

SASHKIN, Marshall; KISER, Kenneth J. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2. ed. Curitiba: Xibpex, 2010.

SHARPE, William F. **Capital asset prices: a theory of market equilibrium under conditions of risk**. *The Journal of Finance*, v. 19, n. 3, p. 425–442, 1964.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GLOSSÁRIO

Glossário.

APÊNDICE A - <NOME DO APÊNDICE>

Material adicional elaborado pelo próprio autor.

ANEXO A - <NOME DO ANEXO>

Material adicional de outros autores

