

**Escola Politécnica da Universidade de São Paulo**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

**Trabalho de Formatura**

***Estruturação de uma área inserida em uma  
organização madura***

**Marcos de Toledo Leite**

**Orientadora: Profa. Dra. Márcia Terra da Silva**

**São Paulo**

**2002**

HF 2002  
L536e

## FICHA CATALOGRÁFICA

Leite, Marcos de Toledo

Estruturação de uma área inserida em uma organização  
madura / Marcos de Toledo Leite. -- São Paulo, 2002.

p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de  
Produção.

1.Serviços 2.Estrutura organizacional I.Universidade de  
São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de  
Produção II.t.

*Aos meus pais e Kiki que  
sempre me apoiaram e  
incentivaram durante todos os  
momentos.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Márcia Terra, pela ótima orientação, incentivo, interesse e muitos ensinamentos.

Aos meus amigos da Poli, pelas noites de estudos, trabalhos e muitas risadas.

Ao André Penalva, Renato Massucci e Rogério Zanin, pelo apoio e auxílio durante a realização deste trabalho.

A Deus.



## RESUMO

O que será mostrado aqui é a colocação em prática do que foi ensinado sobre o principal ponto de ser um engenheiro: a capacidade de analisar, compreender e resolver problemas de forma lógica e com a utilização de conhecimentos passados.

Não se pretende, portanto, ignorar o que já foi estudado, mas, sim, incorporá-lo ao caso real, de forma a auxiliar na análise e na construção de soluções.

Resumidamente, o trabalho trata da estruturação de uma área interna a uma empresa de grande porte. Tal área se configura como pouco formalizada e relativamente nova (aproximadamente três anos), constituída por quatro profissionais.

O que torna o estudo atrativo é o próprio objeto de análise (a área) estar inserida em uma empresa de grande porte e já com sua estrutura muito bem definida e, cabe aqui ressaltar, burocratizada. Porém, tal empresa aparece com a demanda de possuir internamente um grupo capaz de ser dinâmico o suficiente para suprir as necessidades de seus clientes, de forma a trabalhar como uma consultoria.

A relevância deste estudo surge da própria área estudada em necessitar de uma estruturação de sua organização, como será descrito mais adiante.

Além disso, o estudo se mostrou interessante por possibilitar o aprofundamento do lado observador da realidade e, ao mesmo tempo, das teorias existentes, para se chegar a conclusões próprias, tornando o trabalho não só pertinente, como muito instigante.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. A PROPOSTA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. O ESTÁGIO.....</b>	<b>4</b>
<b>2. O MERCADO ESTUDADO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. O <i>PRIVATE BANK</i> DOS BANCOS DE VAREJO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1. FUNDOS DE INVESTIMENTO .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. O <i>PRIVATE BANK</i> PARA INVESTIMENTOS.....</b>	<b>12</b>
<b>3. ESTUDO DO AMBIENTE FOCO DO TRABALHO .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1. CAPTAÇÃO DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. O QUE SE ESPERA DA ÁREA? .....</b>	<b>19</b>
<b>3.3. ESTRUTURAÇÃO DOS PONTOS APRESENTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4. DETALHAMENTO DAS TAREFAS REALIZADAS .....</b>	<b>35</b>
<b>4. QUADRO TEÓRICO .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1. ESCOLHA DA TEORIA DIRECIONAL DO ESTUDO.....</b>	<b>43</b>
<b>4.2. RESUMO DA TEORIA UTILIZADA .....</b>	<b>44</b>
<b>5. TEORIA DIRECIONADA .....</b>	<b>57</b>
<b>5.1. MECANISMO DE COORDENAÇÃO.....</b>	<b>57</b>
<b>5.2. PARÂMETROS DE DESIGN .....</b>	<b>59</b>



<b><u>5.3. FATORES SITUACIONAIS .....</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b><u>6. A ÁREA ESTUDADA COMO UMA ORGANIZAÇÃO INOVADORA ....</u></b>	<b><u>63</u></b>
<b><u>6.1. ANÁLISE CRÍTICA – AS SEMELHANÇAS .....</u></b>	<b><u>63</u></b>
<b><u>6.2. ANÁLISE CRÍTICA – AS DIFERENÇAS .....</u></b>	<b><u>67</u></b>
<b><u>6.2.1. PADRONIZAÇÃO DE <i>OUTPUTS</i> .....</u></b>	<b><u>68</u></b>
<b><u>6.2.2. PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS DE TRABALHO .....</u></b>	<b><u>71</u></b>
<b><u>6.2.3. PADRONIZAÇÃO DE HABILIDADES.....</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b><u>6.2.4. SUPERVISÃO DIRETA.....</u></b>	<b><u>73</u></b>
<b><u>7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA.....</u></b>	<b><u>75</u></b>
<b><u>8. BIBLIOGRAFIA.....</u></b>	<b><u>80</u></b>



## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho teve como objetivo a realização do estudo de um caso real, com o emprego de teorias existentes. A principal idéia foi a de gerar a possibilidade de experimentar o que foi aprendido durante toda a graduação de forma a gerar conclusões sobre problemas reais.

O trabalho trata, assim, da análise de uma área interna a uma empresa, quanto a sua organização. A área se mostra relativamente nova e pouco estruturada, sendo sua formação o resultado praticamente informal da demanda de outras partes da empresa.

O fato de se tratar de uma área configurada como uma consultoria de grupo, voltada para o aconselhamento financeiro, torna o trabalho mais relevante ainda. Este tipo de empresa vem crescendo muito no atual mercado nacional e internacional (como será discutido ao longo do estudo). Assim, tal análise se torna muito interessante, por tratar de um tema muito atual, que é a gerência de grupos de consultores financeiros.

O foco deste estudo é elaborar a estrutura de uma área chamada *Advisory Group*, que está inserida no Banco JP Morgan S/A. Esta área é constituída por quatro profissionais e será mais bem descrita posteriormente. Tal área apresenta-se atrativa por ter surgido de forma gradual, a menos de três anos, com pouco planejamento estrutural, porém localizada dentro de uma empresa multinacional de grande porte. O Banco JP Morgan S/A é uma empresa do grupo JP Morgan Chase Co., que está presente em mais de 50 países e um valor de mercado de aproximadamente US\$ 40 bilhões, constituindo-se em um dos maiores bancos do mundo, com mais de 20.000 funcionários. Esta é uma empresa, incluindo as fusões e aquisições ocorridas ao longo do tempo, de mais de 200 anos de história e, portanto, com uma organização muito bem estruturada.





### 1.1. A Proposta

Pretende-se, assim, analisar o *Advisory Group*, a fim de identificar possíveis problemas, soluções e melhorias em sua estrutura organizacional, comunicação interna e externa. A principal idéia, portanto, é realizar um trabalho voltado para a definição da estrutura desta área, que está em fase de crescimento e agregação de tarefas, ou seja, deseja-se estudar a área a fim de se conseguir organizar informações e padronizar de fato parâmetros e indicadores para que esta se configure sob os seguintes itens:

- ✓ Definição do valor que tal área agrega à empresa de fato, observando o que esta última espera da área e se isto é cumprido;
- ✓ Constituição das metas claras (provavelmente de prazos curtos) da área e formas de passá-las aos seus componentes de forma objetiva;
- ✓ Geração de parâmetros de controle, para que a área seja mais bem gerida e avaliada quanto sua produtividade, eficiência e seu valor agregado ao resto da empresa;
- ✓ As pessoas que a compõem devem ter sua capacitação definida e estruturada, a fim de se montar um perfil (para eventuais seleções, treinamentos e avaliações) que possibilite a substituição delas entre si;
- ✓ Aumentar a independência da área quanto às pessoas que a constituem.

A demanda para este trabalho surgiu internamente à área, quando se percebeu que, por esta ter sido constituída a partir de uma necessidade do próprio banco, não existe uma formalização sobre a sua organização interna. A própria gerência do *Advisory Group* sentiu a necessidade de ter um estudo mais detalhado sobre a sua estrutura, de forma a desvincular o serviço prestado dos profissionais que a constituem.

O *Advisory Group* surgiu informalmente, como uma área capaz de solucionar diferentes problemas (que serão descritos posteriormente) de clientes do Banco JP Morgan. Desta forma, foi criada uma área a partir das competências individuais dos profissionais que a compunham, para suprir tal demanda. Atualmente, esta área passa



por um significativo crescimento e conseqüente maior agregação de valor em seus serviços. Portanto, surgiu a necessidade de se gerar a capacidade de administrar seu crescimento e aumentar a sua capacidade de processar problemas, analisá-los e sugerir alternativas para os seus diferentes clientes, além de executar (implementar) tais alternativas.

O crescimento que esta área está passando é justificado pelo maior reconhecimento sobre o valor que seus serviços agregam ao banco. Além disso, existe um maior reconhecimento por parte dos clientes, que estão cada vez mais exigentes, demandando serviços completos de consultoria financeira de seus bancos (como será descrito no tópico sobre o ambiente do trabalho).

O trabalho seguirá alguns passos já definidos para chegar a estes objetivos. Inicialmente, pretende-se definir as dimensões importantes da área estudada. Tal definição se dará através de estudos sobre o cliente, profissionais e áreas semelhantes concorrentes. A partir desta definição, será iniciada uma avaliação da área sob a luz de tais pontos.

Para isso, pretende-se coletar dados tanto internamente a área como externamente. Existe, ainda, a possibilidade do uso de questionários para clientes, mas como no momento o mercado financeiro passa por grande volatilidade, pode ser que estes resultem em distorções (já que os resultados da área estão muito relacionados por este mercado).

Para a definição da estrutura, pretende-se estudar teorias sobre concepção de parâmetros, como comunicação interna e avaliação de desempenho. Tais teorias vão construir a base com que, comparada com as avaliações, espera-se gerar uma proposta de estruturação formal da área, conforme mencionado anteriormente. Pretende-se aqui conceber uma proposta de aplicação realmente prática, ou seja, que esteja de acordo com os possíveis envolvidos e que possa ser implantada sem muitas dificuldades.



## 1.2. O Estágio

A área, objeto do trabalho, onde o estágio é realizado é chamada *Advisory Group*. Trata-se de uma prestadora de serviço, que visa o aconselhamento de investimentos financeiros para seus clientes e faz parte do Banco JP Morgan. Esta área realiza, basicamente, a análise da indústria nacional de fundos de investimentos financeiros (geridos por diversos bancos e empresas no país, inclusive o próprio JP Morgan), além da análise e geração de oportunidades de investimentos no mercado financeiro como um todo: Bolsa de Valores do Estado de São Paulo – *Bovespa*, Bolsa de Mercadorias e Futuros – *BM&F*, mercados internacionais, etc. A área também presta serviços relacionados à gestão dos recursos financeiros dos clientes finais, como pagamentos de dívidas, transferências de valores, administração de heranças, etc.

Seus clientes são, na verdade, uma outra área do banco, o *Private Bank*, que administra as contas dos clientes pessoas físicas do banco. Porém, em alguns casos, o *Advisory Group* se comunica diretamente com os clientes do *Private Bank*.

O estágio foi iniciado em agosto de 2001, com o objetivo de integrar a área, que na época possuía apenas três profissionais, e executar determinadas tarefas, inicialmente. As tarefas executadas se resumiam ao dia-a-dia da área, no que diz respeito às movimentações diárias nas carteiras de fundos de seus clientes, acompanhamento do mercado financeiro e realização de estudos para geração de soluções para os eventuais problemas dos clientes (tarefas, estas, que serão mais bem detalhadas posteriormente).

Existe um supervisor do estágio, que é o chefe da área, com quem ocorreram várias discussões sobre o que poderia ser realizado para melhorar a organização interna do *Advisory Group*. Ao longo do período de estágio, então, foram realizados estudos e geradas novas soluções para facilitar o trabalho, complementando, e muito, as tarefas já executadas.



Dentre as soluções, pode-se citar planilhas para auxiliar em cálculos e padronização de divulgação de informações para clientes. Além disso, foi implementada uma ferramenta de banco de dados (chamada CRM), para auxiliar na organização interna do *Advisory Group*. Note que tais soluções serão detalhadas mais adiante.

Desta forma, este estágio possibilitou a vivência em uma grande empresa, inserida em um ambiente complexo e dinâmico como o financeiro. Além disso, foi possível participar da estruturação de uma área nova, de forma a presenciar os mais diversos tipos de problemas que necessitavam da geração de soluções práticas e passíveis de implementação.

Foi possível, portanto, aprender muito sobre a vida profissional, suas responsabilidades implícitas e poder colocar em prática a capacidade analítica de observar e compreender problemas para, posteriormente, gerar e implantar suas soluções. Além disso, o estágio permitiu o aprendizado enorme sobre o mercado financeiro e estudar mais sobre sua interdependência com a economia e política global.



## 2. O MERCADO ESTUDADO

Para se iniciar o estudo aqui proposto, é interessante ressaltar como se configura o ambiente onde este será realizado. A área estudada faz parte de uma estrutura maior, do Banco JP Morgan, de prestação de serviços conhecidos como “*Private Bank*”.

Com o objetivo de facilitar o entendimento, é possível realizar a seguinte divisão: dentre os serviços bancários, existem os bancos de varejo comuns, que realizam serviços focados em movimentações financeiras (pagamento de contas, compensação cheques, pagamento de salários, depósitos de recursos, além de oferecerem algumas opções de aplicações financeiras).

Para atender clientes com um maior potencial financeiro, alguns destes bancos de varejo criaram, internamente, uma outra estrutura (chamada de *Private Bank*) capaz de possibilitar um atendimento mais diferenciado, com um número menor de clientes por funcionários. Tais estruturas podem realizar, além dos serviços do banco de varejo ordinário, prover ao cliente outros tipos de serviços como os que serão exemplificados no próximo tópico. Este tipo de serviço descrito será aqui chamado de *Private Bank dos Bancos de Varejo*.

Além deste tipo, existe uma outra forma de prestação de serviços bancários chamada, neste trabalho, de *Private Bank para Investimentos*. Esta forma, que será descrita mais adiante, tem como foco clientes com um potencial financeiro ainda maior e que demandam um atendimento extremamente diferenciado. Este tipo de serviço é, normalmente, realizado pelos chamados Bancos de Investimentos, que não possuem, muitas vezes, nem a estrutura dos bancos de varejo descritos e têm uma organização mais enxuta que estes. A figura a seguir procura facilitar esta descrição:



*Diferenciação entre serviços bancários*

### 2.1. O *Private Bank* dos Bancos de Varejo

Muitos dos bancos de varejo em todo o país oferecem um serviço denominado *Private Bank*, onde clientes com um poder financeiro maior que a média dos clientes do banco em questão recebem um tratamento diferenciado.

Este tipo de plataforma *Private* dos bancos, em geral, conta com um número reduzido de clientes, que são atendidos por gerentes de conta que, por sua vez, têm a possibilidade de prestar um serviço mais pessoal (uma vez que estes possuem muito menos clientes para administrar que um gerente de conta comum de um banco de varejo).

O serviço diferenciado oferecido por *Private Banks* de bancos de varejo, normalmente, se resume em atender os clientes de uma forma mais pessoal, tentando oferecer produtos que se encaixam nas necessidades destes e visando diferenciá-los dos demais, através de convites a eventos, facilidades como cartões de crédito com melhor aceitação, limites maiores, salas de espera em aeroportos, promoções e tarifas muito menores que as dos clientes ordinários (uma vez que o banco pode diminuir



sua margem de lucro, pois o total de recursos administrados por cliente é muito maior).

Quanto aos produtos de investimento (foco maior no caso estudado neste trabalho), este tipo de *Private Bank* oferece fundos de investimentos administrados pelo próprio banco, onde os clientes desta plataforma contam com rendimentos melhores que os fundos oferecidos para os clientes da plataforma varejo. Isto pode ser explicado, principalmente, pela razão, novamente, de que o banco pode ter uma margem de lucro menor para a administração dos fundos deste tipo de cliente.

Para se entender melhor o mercado, produtos e clientes aqui descritos, cabe uma explicação de um dos principais produtos aqui tratados: os fundos de investimentos.

#### **2.1.1. Fundos de Investimento**

Visando uma melhor administração de recursos e melhores rendimentos que os normalmente oferecidos (como a poupança), os fundos de investimentos surgem como uma alternativa interessante para pessoas que desejam manter, aumentar ou diversificar suas aplicações financeiras.

Resumidamente, os fundos de investimentos são administrados por um grupo (normalmente denominada de *Asset Management*) composto por indivíduos com experiência em investir no mercado financeiro, que captam recursos dos clientes e os investe seguindo regras pré-estabelecidas em regulamentos e acordadas com todos os clientes, aqui denominados cotistas. Obviamente, estas áreas, na maioria das vezes, possuem estruturas muito bem desenvolvidas, com divisão de tarefas, como captação de recursos, regulamentações, organização de informações e o investimento no mercado propriamente dito. Além disso, tais fundos podem ter diferenciações e não se limitam a investimentos no mercado financeiro, como, por exemplo, fundos de investimentos imobiliários, rurais, etc.



Os fundos aqui mais tratados e que serão foco do trabalho são os chamados FIFs (Fundos de Investimentos Financeiros). Estes fundos, como descrito, são regidos por regulamento e, assim, seus administradores devem investir seguindo o mesmo. Tais fundos podem se diferenciar entre si pela política de investimento, variando entre os tipos de mercado que investem e sua exposição ao risco. Cabe ressaltar que a maioria destes fundos não possui garantia de rendimento e nem sobre o principal investido.

É interessante notar que a maioria dos fundos possui um *benchmark* estabelecido e visam segui-lo ou superá-lo. Estes *benchmarks*, normalmente, são: a taxa do CDI (Certificado de Depósito Interbancário), regulada pela taxa de juros vigente no país (Selic); o Ibovespa, índice calculado sobre a variação dos principais ativos negociados na Bolsa de Valores do Estado de São Paulo; a taxa de câmbio R\$/US\$; a própria poupança, entre outros (como outros índices de variação de bolsas – IBX, SOMA – outras taxas de câmbio, variação da inflação – IGP-M, etc.). Entre os tipos de fundos mais conhecidos, encontram-se:

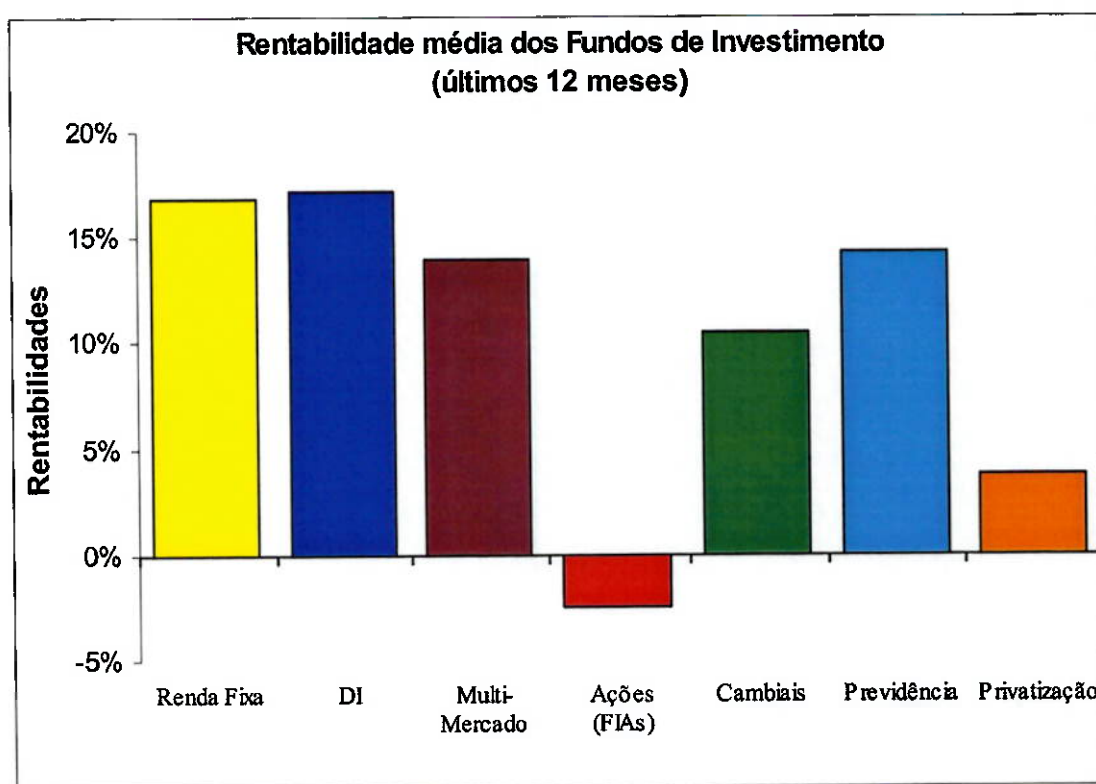
- ✓ Fundos DI, que visam seguir a rentabilidade determinada pela taxa de juros do CDI. Seus investimentos se resumem à compra de títulos públicos e privados que pagam, em determinadas datas de vencimento, o valor pago de compra mais os juros descritos acima.
- ✓ Fundos Derivativos, que resumem seus investimentos no mercado de Derivativos (contratos futuros de dólar, juros, etc.) e visam, normalmente, superar o seu *benchmark* (que é, na grande maioria, o próprio CDI).
- ✓ Fundos de Renda Variável, que investem no mercado de renda variável (ações) e possuem o *benchmark* deste tipo de mercado (normalmente o Ibovespa) e visam segui-lo ou superá-lo.
- ✓ Fundos Cambiais, que investem, normalmente, em títulos cambiais públicos ou privados, visando seguir a variação do Dólar americano frente ao Real. Seus objetivos normalmente são os de manter os recursos investidos indexados ao Dólar.





Obviamente que existem muitos outros tipos de fundos e alguns ainda sem um *benchmark* pré-definido, ou seja, que pretendem apenas investir para e proporcionar o maior rendimento absoluto possível aos seus cotistas. Note que os regulamentos dos fundos podem variar não somente entre políticas de investimento, como na exposição ao risco e na flexibilidade que seus administradores poderão possuir para investir.

Abaixo se encontram dados de rentabilidade sobre alguns tipos de fundos da indústria brasileira:



Fonte: Portal Fortuna ([www.fortuna.com.br](http://www.fortuna.com.br)) - Atualizado até 02/05/2002

O gráfico acima traz alguns tipos de fundos de investimentos existentes no mercado brasileiro, com suas rentabilidades médias.



Tais fundos de investimento não são administrados apenas por áreas de *Asset Management* internas aos bancos. Existem, hoje, muitos *Asset Managements* independentes, que administram seus próprios fundos.

Tais empresas acabam por terceirizar, muitas vezes, as funções operacionais (chamadas, neste ramo, de *backoffice*) que englobam o controle de cotas, regulamentações, fluxos de recursos e informações, chegando até, em alguns casos, a terceirizar a captação de clientes, ficando apenas responsável pela gestão propriamente dita dos recursos.

Para se melhor ilustrar, cabe ressaltar que, desde 1980, os ativos investidos em fundos cresceram mais de 25 vezes nos E.U.A.. Além disso, desde 1994 esta indústria tem apresentado um crescimento de 38% ao ano, chegando a oferecer, atualmente, mais de 2.500 fundos no Brasil. Abaixo seguem os dados da indústria de fundos brasileira:

Tipos de Fundos	Patrimonio Líquido 30/04/2002 (MM)	Participação (%)
Renda Fixa	126.168	36,86%
DI	103.202	30,15%
Multi-Mercado	69.584	20,33%
Ações (FIAs)	20.935	6,12%
Cambiais	6.778	1,98%
Previdência	5.465	1,60%
Privatização	4.010	1,17%
Outros (*)	6.121	1,79%
<b>Total</b>	<b>342.262</b>	<b>100%</b>

Fonte: Portal Fortuna ([www.fortuna.com.br](http://www.fortuna.com.br)) - Atualizado até 02/05/2002



A tabela acima ilustra o tamanho da indústria de fundos de investimentos brasileira, que conta com mais R\$ 340 milhões em recursos administrados atualmente.

Outro segmento deste mercado que é interessante observar é o das chamadas “lojas” de fundos de investimento, que oferecem a possibilidade de um cliente investir em determinados fundos geridos por *Asset Managements* (de bancos e/ou independentes). Este serviço é pertinente por oferecer fundos que normalmente têm uma aplicação mínima muito alta se o cliente desejar aplicar diretamente com o seu gestor, porém que se torna acessível através destas lojas, por estas conseguirem captar um número muito maior de clientes para os *Asset Managements*, ou seja, estas acabam por realizar o trabalho de captação para os gestores, recebendo em troca, normalmente, um repasse das taxas pagas a estes pelos clientes. Tais lojas se diferenciam entre si pelos fundos que oferecem e pela assessoria prestada aos clientes para a escolha de onde investir, agregando valor à sua distribuição.

## **2.2. O *Private Bank* para Investimentos**

O banco aqui estudado (onde está inserida o *Advisory Group*) possui um tipo diferenciado do serviço de *Private Bank*, começando pelo tipo de cliente, que constituem em indivíduos e grupos familiares com poder financeiro muito maior que o dos clientes normalmente atendidos nos *Private Banks* dos bancos de varejo.

Este seguimento do mercado bancário conta com clientes que possuem o que podem ser consideradas pequenas fortunas, que variam entre US\$ 200 mil até US\$ 25 milhões, em média, por cliente.

Estes bancos, às vezes, nem sequer oferecem os serviços mais básicos dos bancos de varejo, como contas correntes, caixas para saque e talões de cheque, focando apenas nos investimentos e serviços financeiros para seus clientes.



Tais clientes ainda contam com uma série de serviços extras, como conselheiros de investimentos em arte, auxiliares legais para todos os tipos de problemas relacionados à vida financeira da família do cliente, como constituição de testamentos e administração de heranças, além de serviços como envio de recursos e abertura de contas no exterior, administração tributária e gestão de dívidas.

Tais áreas destes bancos contam com profissionais muito capacitados para atender este tipo de cliente, com grande experiência no mercado financeiro e, ao mesmo tempo, muito hábeis no contato pessoal.

Por se tratar de um número pequeno de clientes, o contato já se torna diferenciado de início, pois tais profissionais podem se dedicar mais a cada um de seus clientes. Cabe ainda ressaltar que, na maioria dos casos, os clientes que são procurados pelos bancos e não o contrário. Os clientes, desta forma, acabam por escolher o banco que lhe oferecer o maior diferencial na prestação de seus serviços e que sejam adequados às suas necessidades.

Como diferenciação, surge mais um tipo de serviço oferecido por este tipo de banco: os chamados conselheiros financeiros (*Financial Advisories*).

Este tipo de serviço é constituído, normalmente, de análises de mercados, alternativas de investimentos e diferentes formas de atender às necessidades financeiras do cliente. Existem, hoje em dia, diversas empresas prestadoras deste serviço.

A maioria constitui de uma estrutura simples, com poucos funcionários (muitas vezes os próprios sócios da empresa), baseada na experiência destes últimos quanto à administração de recursos (ex-funcionários de bancos, por exemplo).

Assim, estas empresas funcionam como intermediadoras entre o cliente e corretoras, *asset managements* e bancos. Os *Financial Advisories*, assim, analisam as possibilidades de investimentos oferecidas pelo mercado, aproveitam sua rede de



contatos e experiência para prover ao cliente as melhores alternativas que atendam suas necessidades.

Portanto, essas empresas prezam pela diferenciação, tentando garantir ao seu cliente que este receberá as propostas que melhor o satisfaça, e não as que são mais rentáveis para a empresa. Isso se torna uma diferenciação porque muitas áreas de *Private Bank* de grandes bancos tendem a recomendar produtos aos seus clientes que possam garantir um melhor retorno para o próprio banco, muitas vezes tendendo ou até sendo obrigadas a propor somente produtos administrados pelo banco em questão.

Por outro lado, muitas empresas de *Financial Advisories* desvinculadas de bancos têm a maior parte de sua receita focada em uma taxa de administração cobrada sob o total de recursos administrados, o que independe do produto oferecido.

Cabe ressaltar que essas empresas muitas vezes não se limitam a produtos e alternativas no mercado financeiro, podendo expandir seu alcance para o mercado imobiliário, empreendedor, entre outros.

Além dessas empresas independentes de bancos, existem atualmente áreas de *Financial Advisories* inseridas em bancos, principalmente os do tipo descritos anteriormente, foco deste trabalho, de clientes com recursos extremamente maiores que a média dos *Private Banks* de bancos de varejo.

Algumas dessas áreas têm seu funcionamento baseado na análise do mercado e estruturação de operações financeiras, além de serviços comuns como envio e recebimento de recursos estrangeiros dos seus clientes, melhores alternativas para administração tributária, administração de dívidas, etc.

Suas estruturas organizacionais podem diferir da seguinte forma:

- ✓ Algumas funcionam como empresas independentes dos bancos que pertencem, tendo seus funcionários como autônomos do banco, que utilizam



a estrutura, tecnologia e ambiente do banco para realizar suas funções. Estes profissionais são remunerados, normalmente, a partir dos recursos que administram, através de comissões (pagas pelos administradores dos produtos que eles vendem ou por corretoras onde eles realizam suas operações no mercado financeiro) ou pela cobrança de taxas de administração sobre o montante administrado. Assim, estes muitas vezes são também os responsáveis pela captação dos clientes. Funcionam, assim, como as empresas independentes dos bancos, porém se tornam mais um diferencial para o banco que as possui, agregando valor aos seus serviços. Como exemplo, foi pesquisado um banco que possui uma área deste tipo, onde seus funcionários são praticamente autônomos (chamados aqui de consultores), responsáveis pela análise, recomendação, alocação e também pela captação dos recursos. Eles se organizam ou independentes entre si ou em times de, como exemplo, três consultores. Sua remuneração é baseada em comissões ou, no caso dos times, em taxas de administração.

- ✓ Outras se enquadram como qualquer outra área do banco, realizando suas funções de análise, recomendação e alocação dos recursos nas melhores alternativas para os clientes, porém seus integrantes não se assemelham com autônomos, e sim com funcionários comuns do banco.

Neste cenário, tem-se a área estudada, o *Advisory Group*, inserido na estrutura do Banco JP Morgan, que oferece os serviços especiais de *Private Bank*, citados anteriormente.

Sua organização está muito mais relacionada com o segundo tipo, descrito acima. Seus funcionários não atuam como autônomos, apenas prestam um serviço criado dentro da estrutura do banco.

Sua estrutura possui, atualmente, quatro pessoas, responsáveis pela estruturação e realização de operações financeiras, análise do mercado financeiro e uma principal



atenção ao mercado de fundos de investimentos, para alocação dos recursos dos clientes.

A captação desses clientes é de responsabilidade de outra área, que também tem como função o contato diário com seus clientes, manutenção dos mesmos, determinação de suas necessidades e comunicação sobre as alternativas analisadas pela primeira área citada, o *Advisory Group*.



### 3. ESTUDO DO AMBIENTE FOCO DO TRABALHO

Para que se torne possível um estudo de estruturação do *Advisory Group*, é necessário descobrir o que se espera desta área, tanto internamente ao banco, como externamente, com seus clientes.

#### 3.1. Captação de Informações

Por se tratar de uma área pouco formalizada e com uma estrutura relativamente nova, existe uma dificuldade implícita em obter informações do que é esperado que tal área forneça como serviço. Não existe dentro desta nenhuma formalização quanto a comportamentos, definição de cargos ou treinamento padronizado para funcionários.

Para iniciar tal análise, portanto, buscou-se entender como essa área é apresentada para os clientes do *Private Bank*, ou seja, como um novo cliente obtém dos funcionários do banco as informações deste serviço adicional.

Através de entrevistas informais com gerentes de conta (que buscam novos clientes) e com membros da área, confirmou-se que o *Advisory Group* é mostrado como um valor agregado ao serviço de *Private Bank*, como um diferencial perante os competidores e como uma plataforma capaz de executar algumas tarefas não sempre encontradas em serviços deste tipo.

Quando um gerente vai apresentar o serviço de *Private Bank* oferecido pelo Banco JP Morgan a um cliente, este leva para tal visita um material completo, sobre todos os tipos de atividades e produtos presentes em tal estrutura. Dentre este material, existe o próprio para a apresentação sobre o *Advisory Group* (chamado de *book*), que contém o objetivo formal desta área, como segue abaixo:





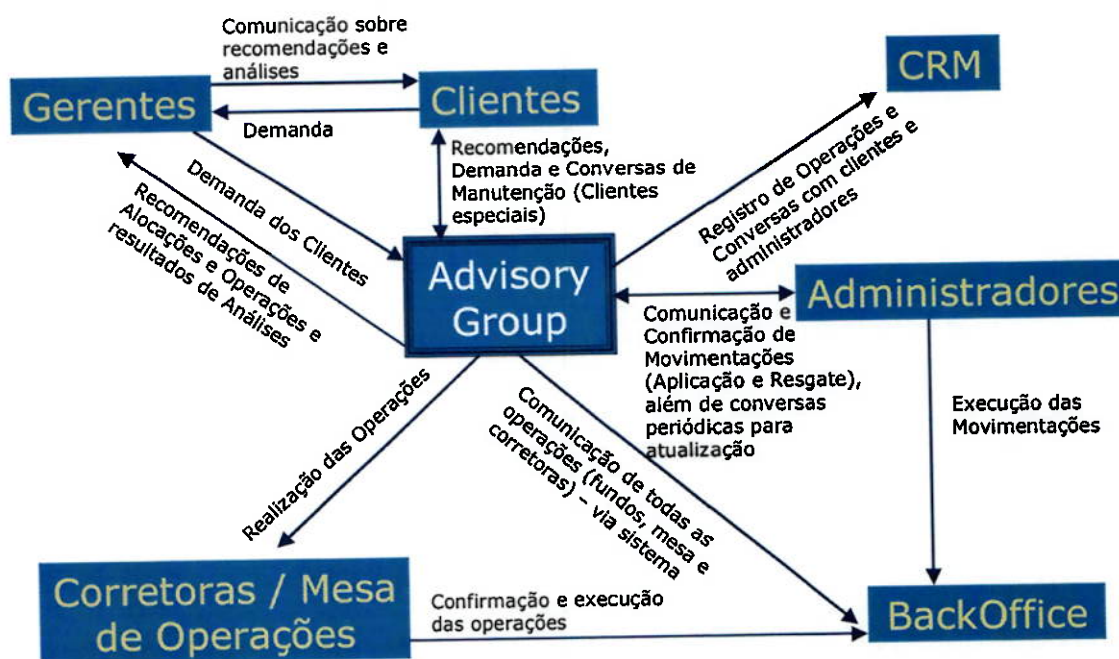
*“Trabalhar para o cliente como estrategista e canal de acesso aos diversos instrumentos no mercado local, de modo a buscar uma melhor relação risco/retorno, baseada em um portfólio diversificado conforme o perfil de risco a ser discutido e determinado conjuntamente com a nossa equipe do Advisory Group”.*

É interessante, também, observar como a área se inter-relaciona com partes internas e externas ao banco. Externamente, a área se comunica com empresas como corretoras de valores (para a execução de operações no mercado financeiro) e administradores de fundos de investimentos (para a alocação de recursos). Além disso, existe a comunicação interna, para a realização de tarefas e procedimentos padrões.

As áreas, empresas ou pessoas que o *Advisory Group* se comunica são, basicamente, as que seguem:

- ✓ Gerentes de Contas (da área *Private Bank*);
- ✓ Clientes (dos próprios gerentes);
- ✓ Mesa de Operações / Corretoras;
- ✓ Administradores de Fundos;
- ✓ Backoffice (área interna ao banco, para a confirmação e formalização das tarefas realizadas);
- ✓ CRM (interno a área, é um sistema de organização e procura de informações relativas ao trabalho realizado).

O fluxo de informação segue abaixo:



*Fluxo de Informações do Advisory Group*

### 3.2. O que se espera da área?

A partir das informações coletadas, foi possível identificar alguns pontos sobre os papéis desempenhados por esta área: pretende-se prover ao cliente uma equipe que administre seus recursos financeiros de forma estratégica, seguindo o seu perfil e necessidades.

É possível enumerar, inicialmente, três pontos principais que se espera desta área:

- Desempenhar o papel de alocação de recursos (*Asset Allocation*), analisando diferentes Fundos de Investimentos para composição de uma carteira de fundos que se adeque ao perfil do cliente. A partir daí, tal carteira, depois de aprovada pelo cliente, é executada, ou seja, os recursos do cliente são alocados nos fundos selecionados. É esperado da área que esta acompanhe tais fundos, comunicando-se com seus gestores e realizando os estudos necessários (análise de sua composição, estudos de risco, volatilidade,



retornos, etc.), utilizando também da experiência e conhecimento técnico de seus profissionais. Existe ainda uma comunicação verbal com tais gestores, para se entender o que estes têm como estratégia de investimento no momento, o que pensam sobre fatores como política mundial, local, etc, e como tais fatores os guiam em suas estratégias. É interessante notar que a área realiza, para os fundos que recomenda para seus clientes, uma forma de “auditoria” em seus gestores, conhecida como *Due Diligence*, para conhecer a estrutura, profissionais, forma de trabalho e outras informações relevantes para a gestão dos fundos. Note que tal tarefa é realizada conjuntamente pelo *Advisory Group* e outras áreas do banco pertinentes ao caso (como o departamento legal, a área de confirmação de operações, *backoffice*, auditoria interna, etc.). Se o cliente preferir alocar seus recursos em um fundo que a área não recomenda ou acompanha (que não tenha realizado tal “auditoria”), é necessário que este assine uma carta, formalizando sua ciência sobre o não acompanhamento do gestor pelo *Advisory Group*. Espera-se, também, que a área realize as movimentações necessárias nos fundos (por exemplo, quando um cliente pede ao seu gerente um resgate/aplicação de determinado valor, espera-se que a área se comunique com os gestores dos fundos, requerendo tal movimentação). Aqui é importante observar que a área trabalha de forma não-discrecionária, ou seja, é necessário sempre o aval do cliente para que se movimentem seus recursos (este ponto foi ressaltado pelo fato de existirem formas discrecionárias de administração de recursos, onde é definido o perfil de investimento do cliente e, a partir deste ponto o administrador realiza, por conta própria, as alocações e movimentação que julgar necessária). A área também realiza uma consolidação das informações dos investimentos, na forma de um extrato impresso, entregue mensalmente no endereço de cada cliente, para acompanhamento.



✓ Instrumento Utilizado – O FAQ:

É interessante aqui ressaltar o instrumento utilizado para realização da alocação de recursos citada. A área utiliza a constituição de *Fundos de Aplicação em Quotas de Fundos de Investimentos Financeiros – FAQ de FIF* para cada cliente. Isto significa que é constituído um fundo exclusivo para o cliente (o FAQ) que poderá aplicar em fundos de investimento. Tal FAQ tem uma taxa de administração sobre o patrimônio total do fundo, que é a receita principal desta atividade para a área. A principal vantagem da utilização deste instrumento para a realização desta atividade é o fato da isenção do pagamento da CPMF sobre os movimentos de recursos dentro do FAQ, ou seja, pode-se resgatar os recursos de um fundo e alocá-los em outro, sem a necessidade de se pagar tal tributo. Além disso, é mais fácil o acompanhamento dos rendimentos pelo cliente, pois se gera uma quota única da FAQ, sobre os rendimentos de todos os fundos que este aplica, resultando, também, em um relatório mais simples de acompanhamento, com uma análise mais consolidada dos investimentos. Outro ponto interessante é que, como quem irá aplicar nos diversos fundos de investimentos da indústria será um outro fundo (o FAQ), sob uma pessoa jurídica vinculada ao Banco JP Morgan, a informação sobre quem é o cotista do FAQ (o cliente de fato) fica interna ao próprio banco, constituindo em um ponto vantajoso deste instrumento: a segurança. Assim, os gestores externos dos fundos de investimento não recebem as informações sobre os clientes da área, algo muito interessante para este tipo de cliente.

- b) Outro papel que se espera que a área desempenhe é o de realização de operações no mercado financeiro. Neste âmbito, espera-se que seus profissionais analisem este mercado a fim de selecionar oportunidades para incrementar a performance das carteiras de investimentos citadas anteriormente. Assim, esta tarefa é iniciada pela identificação de oportunidades, sua estruturação e apresentação para os clientes. Estes, então,



podem aceitar a recomendação e ordenar que determinada operação seja realmente concretizada. Caberá, então, à área a realização e acompanhamento futuro de tal operação, assim como o seu *feedback* ao cliente. Além de tais operações, que partem da iniciativa da área, espera-se que esta realize outras que supram as necessidades individuais dos clientes neste mercado, como operações de *Hedge* (proteção contra variações de câmbio, taxa de juros, etc.), transferências internacionais de valores (tanto envio de recursos ao exterior como entrada para investimentos no país, por exemplo), ou qualquer outro tipo de operação que o cliente demande para a administração de suas finanças pessoais. O tratamento que a área deve desempenhar neste campo é o de total assessoria ao cliente, para explicação das operações, determinação da melhor alternativa e acompanhamento técnico posterior.

- c) O último papel identificado como parte do que a área deve realizar é o de Crédito para os clientes, tanto para utilização própria como para ser usado como catalisador das operações estruturadas citadas anteriormente. Para a realização deste papel, a área conta com a estrutura já existente de avaliação e concessão de crédito do banco.

O relacionamento da área com os seus clientes, parceiros e prestadores de serviços deve ser um ponto de extrema importância para que o que foi levantado até agora seja alcançado.

Neste sentido, espera-se da área também uma assessoria completa sobre assuntos relevantes do serviço prestado.

O *Advisory Group* deverá trabalhar como uma ponte entre seus clientes e o mercado financeiro, provendo-os de informações relevantes e respostas às diferentes questões que possam surgir. Assim, o contínuo desenvolvimento de uma rede de relacionamento também é esperado da área.



Além disso, o conhecimento técnico também se torna uma ferramenta de prestação de serviço: a área deve prover de estudos relevantes para prover os gerentes de conta com informações para seus clientes e suprir determinadas necessidades por estes demandadas. Como exemplo, um cliente (ou gerente de conta) pode desejar saber como uma determinada carteira de fundos teria se comportado em determinado período de tempo. A área, então, deverá desenvolver tal estudo.

Portanto, espera-se que a área cumpra com suas tarefas cotidianas, de movimentação de recursos, estudo do mercado, fonte de informações e também como suporte técnico variado, onde podem surgir diferentes dúvidas que deverão ser sanadas. Para a resolução destas, um dos pontos importantes é o desenvolvimento já citado de uma rede de relacionamentos completa.

Além disso, a área dispõe de serviços prestados por empresas independentes, como estudos de risco e softwares com ferramentas para simulações de carteiras.

Complementando, a própria área procura desenvolver ferramentas que possam auxiliá-la nestas tarefas, como bases de dados de relacionamentos (o CRM citado inicialmente) para pesquisa, planilhas de simulações e estudos estatísticos e formalização de informações coletadas externamente.

Deve-se ressaltar que muitas vezes a área é procurada informalmente pelos gerentes de conta, para que os ajude com alguma questão relevante para seus clientes. Além disso, alguns dos próprios clientes desses gerentes podem buscar informações diretamente com a área (aqui, tais clientes normalmente já possuem um relacionamento mais próximo com a área).

Para buscar uma certa padronização deste tipo de suprimento de informações, a área busca formalizar certos pontos como, por exemplo, uma revisão quinzenal da performance dos fundos de investimento recomendados, que é entregue atualmente para os gerentes de conta.



Os gerentes de conta, como já descrito anteriormente, se configuram como os principais clientes da área (salvo os próprios clientes destes gerentes que possuem um grau de relacionamento mais estreito com a área). Assim, procurou-se levantar com tais gerentes o que estes esperam da área e como a descrevem para seus próprios clientes.

Através de conversas informais com esses gerentes de conta, percebeu-se que a área, como esperado, se mostra como um valor agregado ao serviço *Private Bank* como um todo, que auxilia na venda deste.

Ela se configura como um diferencial, onde além de executar a alocação dos recursos do cliente em fundos de investimento (tarefa executada em muitos *Private Banks* concorrentes), realiza uma análise profunda do mercado, utilizando-se da experiência dos profissionais pertencentes ao *Advisory Group*.

Assim, percebe-se que esta área se configura como um dos pontos principais para a conquista de um novo cliente. Quando se afirma que muitos concorrentes realizam a alocação dos recursos, deve-se notar que não necessariamente estes a realizam da mesma forma que o *Advisory Group*, ou seja, executando um estudo completo do mercado e focando a gestão dos recursos no atendimento às necessidades dos clientes e não à venda de produtos, o que muitas vezes se percebe em concorrentes. Este último ponto pode ser confirmado pelo fato da área não trabalhar sob uma estrutura de comissões ou metas de venda de produtos. A receita gerada pela alocação dos recursos é proveniente de uma taxa de administração sobre estes, independentemente dos produtos utilizados (fundos de investimentos).

O principal diferencial, no entanto, é o fato da área realizar operações no mercado financeiro. Este fator é muito citado pelos gerentes de conta e constitui-se no grande diferencial, sob a visão destes. A área se mostra, assim, como uma “tesouraria particular” para o cliente (termo utilizado por alguns destes gerentes ao apresentar a área).



Neste sentido, é apresentada ao cliente a possibilidade de identificação de oportunidades no mercado financeiro e posterior consolidação de operações pela área, funcionando como um serviço parecido com a tesouraria de um banco, que busca auferir sempre melhores resultados aos recursos de propriedade do banco. Neste caso, a área procura encontrar, nas diferentes ferramentas e mecanismos do mercado financeiro, formas de gerar os melhores resultados aos recursos do cliente, complementando os rendimentos alcançados com os fundos de investimentos.

O diferencial citado acima necessita, e foi mencionado pelos gerentes, de profissionais hábeis e capacitados no mercado financeiro, para conseguir sempre identificar as melhores oportunidades, como se fossem profissionais da tesouraria do banco, porém que lidam com os recursos dos clientes. Além disso, devem estar capacitados e disponíveis para passar tais informações para os clientes, explicar e definir, para determinado perfil, a melhor opção de operação.

Esta comparação com a tesouraria de um banco é interessante por auxiliar na formação da imagem da área, pois lhe atribui o compromisso do alcance dos melhores resultados para o cliente.

É interessante notar que alguns destes gerentes citaram que a área deve ter como característica importante a capacidade de atuar como uma espécie de “radar” para seus clientes, identificando oportunidades e focando em informações relevantes para estes. Espera-se de seus profissionais um comprometimento integral com a administração dos recursos e com o atendimento de seus clientes.

Um ponto interessante ressaltado pelos gerentes é que estes esperam que o *Advisory Group* também se configure como uma fonte geradora de informações que possam ser passadas por tais gerentes aos seus clientes. Neste setor tal ponto é muito importante, uma vez que muitos clientes vêem muito valor agregado à geração de informações, constituindo-se, esta, um fator de competitividade do banco.

Este fato foi comprovado por gerentes quando alguns de seus clientes, que possuem conta em outros bancos, entram em contato primeiramente com o banco em questão





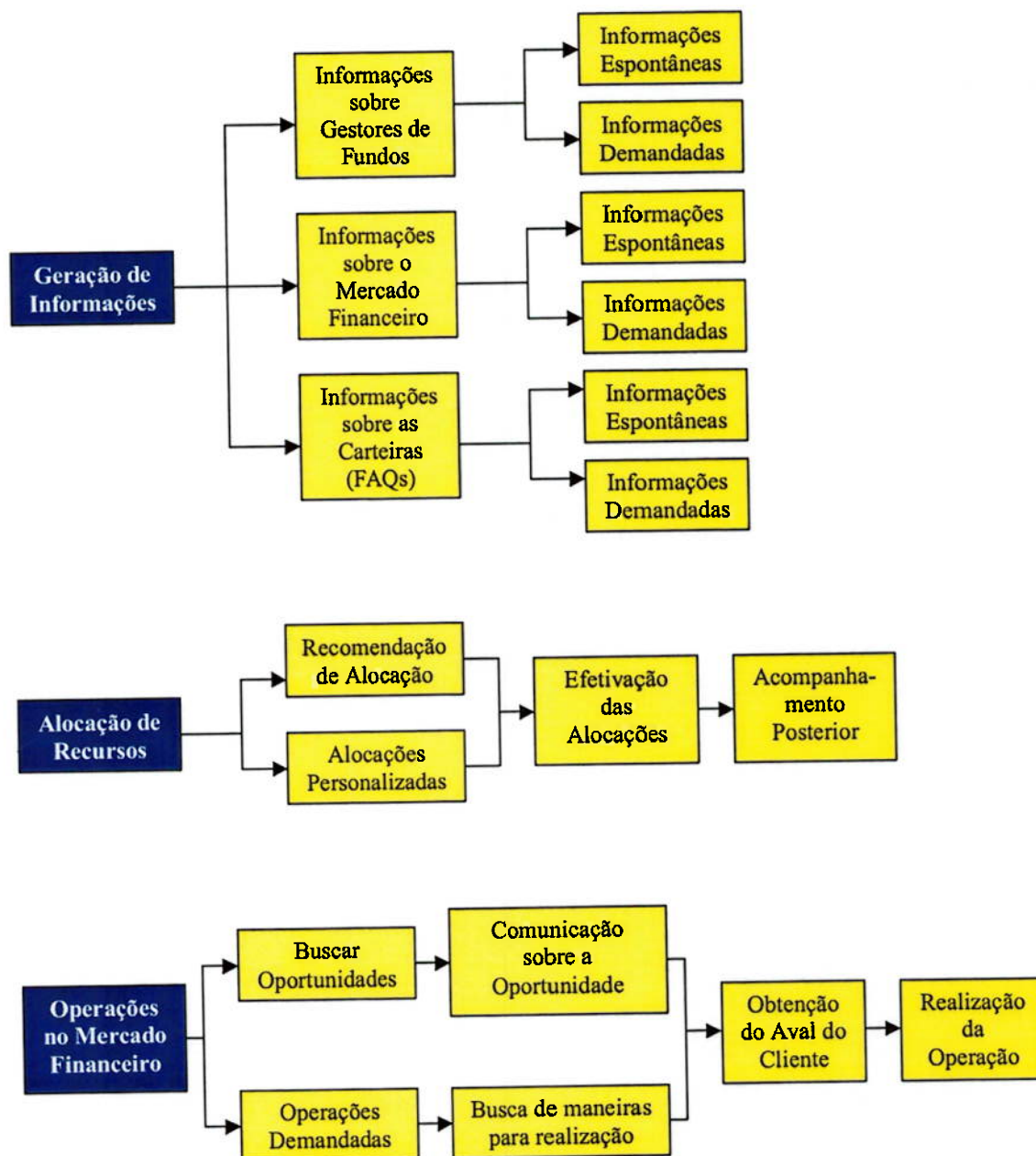
para se informarem e sanarem suas dúvidas. Assim, espera-se que o *Advisory Group* possua, ou saiba onde obter, as informações para responder a eventuais dúvidas dos gerentes e de seus clientes e manter uma imagem positiva do banco.

A área deve, então, ser um ponto central de informações para os gerentes de conta, para assuntos relativos à indústria de fundos de investimentos e ao mercado financeiro em geral (como tendências sobre qual tipo de investimento é melhor para determinado momento de indefinição política, ou estudos estatísticos sobre determinados fundos de investimentos, por exemplo). Esta geração de informações, muitas vezes, deve ser espontânea (sem demanda prévia), para que, se questionados, os gerentes possam responder prontamente e também para que estes as utilizem para suas próprias conclusões e adequação aos diferentes perfis de seus clientes. Neste sentido, a área deverá ser capaz de identificar pontos relevantes do setor que é atuante para gerar tais informações. O próximo tópico detalhará tais tarefas executadas na área.



### 3.3. Estruturação dos Pontos Apresentados

Seguindo as informações obtidas sobre o que se espera da área, foi possível estruturar uma série de tarefas que devem ser executadas pela mesma. Estas são apresentadas através da figura abaixo e, posteriormente, serão explicadas por escrito:





- ✓ Quanto à geração de informação, esta pode ser dividida em informações sobre os gestores de fundos de investimento e informações sobre o mercado em geral:

*1. Informações sobre Gestores:*

*1.1. Informação Espontânea (gerada sem demanda prévia).*

- 1.1.1. Para esta informação, a área deve estar atualizada, pelo menos semanalmente, sobre as estratégias adotadas pelos gestores dos fundos no período, suas performances e planos para o futuro. Quinzenalmente tais informações são passadas aos gerentes, formalmente.
- 1.1.2. Ao se atualizar, a área deve passar para os gerentes, sempre que existirem, fatos relevantes sobre os gestores, como mudança na estrutura da empresa, mudança de profissionais, terceirização de determinados serviços, mudança de horários de movimentações. Essa informação também deve ser passada formalmente.
- 1.1.3. A área deverá gerar recomendações de alocação de carteiras e passá-las formalmente aos gestores. Deverá, também, atualizar a performance teórica de tal alocação, pelo menos mensalmente.
- 1.1.4. É necessário, também, passar informações quanto à performance dos FAQs administrados, pelo menos quinzenalmente.
- 1.1.5. Sempre que a área desejar iniciar ou terminar uma recomendação de determinado gestor, tal fato deverá ser passado formalmente a todos os gerentes, com dados sobre performance e estrutura de tal gestor (no caso de um gestor novo).



1.2. Informação Demandada (por gerentes ou clientes).

- 1.2.1. Ao se atualizar, a área deve estar apta a responder perguntas relativas aos gestores que recomenda. Tal atualização deve ser feita pelo menos semanalmente.
- 1.2.2. Caso não tenha possibilidade de responder a uma questão sobre algum gestor que recomenda, a área deve requerer poucos minutos para entrar em contato com o mesmo e buscar a resposta.
- 1.2.3. Se existir uma questão sobre algum gestor não recomendado pela área, esta terá maior liberdade de tempo para buscar a resposta, porém deverá tentar sempre sanar a dúvida do cliente.
- 1.2.4. Se a informação for um estudo sobre algum fundo (correlações, performance, etc.), a área utilizará as ferramentas que possui para produzir tal estudo, formalmente. Neste caso, o prazo pode ser demandado pelo cliente (por exemplo, um gerente pode necessitar de um estudo para apresentar em uma reunião). Pode-se buscar a padronização de alguns estudos, para diminuição de tempo e melhor precisão para a sua realização.

2. *Informações sobre o Mercado:*

2.1. Informação Espontânea.

- 2.1.1. A área deve informar sobre fatos relevantes do mercado, provavelmente sob a forma de pequenas reuniões, para passar a todos os gestores as informações.

2.2. Informação Demandada.

- 2.2.1. Deve-se possuir contatos, internos e externos ao banco, para conseguir obter respostas sobre eventuais dúvidas sobre o mercado.



- 2.2.2. Deve haver algum tipo de posicionamento único da área sobre determinadas questões para, se questionado, qualquer integrante desta possa passar a mesma visão.

3. *Informações sobre as Carteiras (FAQs):*

- 3.1. Deve-se realizar uma checagem, pelo menos semanal, das performances das carteiras e buscar entender, através da análise de sua composição, a razão de tais performances. Assim, se estará apto a responder questões relativas às mesmas.
- 3.2. Além disso, a área envia, por intermédio de uma área suporte do banco, um extrato padrão do *Advisory Group* aos clientes, com informações relevantes à carteira.
- ✓ A questão de alocação de recursos envolve os pontos de recomendação de alocação, geração de alocações personalizadas, efetivação das alocações e acompanhamento posterior:

4. *Recomendação de alocação:*

- 4.1. A área deve gerar recomendações de alocação de recursos, para diferentes perfis (Conservador, Moderado, Agressivo, por exemplo). Tais recomendações devem ser sempre revistas e suas informações divulgadas formalmente.



5. *Alocações personalizadas:*

- 5.1. Deve-se poder adaptar as recomendações acima para o perfil e necessidade do cliente, ou ainda, gerar uma alocação completamente diferente. Esta tarefa é demandada pelos gerentes de conta, que conhecem o perfil de cada um de seus clientes. Para tal, a área pode utilizar ferramentas para auxiliá-la a simular diferentes opções.
- 5.2. Ao se determinar uma nova alocação, caso seja demandado, pode-se gerar um estudo sobre a mesma, para divulgar formalmente ao cliente.

6. *Efetivação das alocações:*

- 6.1. Uma vez definida a alocação, a área deve efetivá-la, seguindo os passos:
  - 6.1.1. Cadastramento do FAQ nos gestores dos fundos que irá aplicar, através de contato telefônico e mediação com a área suporte de documentação interna ao banco;
  - 6.1.2. Confirmação da alocação requerida, por boletagem no sistema, feita pelo gerente da conta;
  - 6.1.3. Introdução das operações no sistema interno de boletagem;
  - 6.1.4. Confirmação das operações por sistema e via área de suporte do banco, que as confirma com a contra-parte (no caso a área suporte dos gestores em questão).
- 6.2. Depois de alocada a carteira, a área deve informar o gerente sobre seu *status* (se foi completada no mesmo dia, por exemplo).



## 7. *Acompanhamento Posterior:*

7.1. Depois de alocadas, a área deve realizar um acompanhamento de cada carteira, para balanceá-las e coordenar futuras movimentações;

7.1.1. A área deverá acompanhar os rendimentos de cada carteira, verificando se está de acordo com o esperado e realizar a gestão do caixa dos FAQs e o pagamento de impostos e taxas relativas à sua gestão (como taxas de administração, auditorias, etc.).

7.1.2. Pelo menos semanalmente, deve-se, com o uso de sistemas próprios, verificar a comportamento de cada carteira, quanto à alocação requerida. Isto porque cada fundo aplicado se comporta de forma diversa, devido aos diferentes rendimentos. Assim, pode ser que a participação de tais fundos na carteira fique fora do acordado com o cliente. Neste caso, deve-se comunicar os gerentes, para saber se deve realizar um balanceamento (resgatar a aplicar recursos entre os fundos, para que fiquem com sua participação na carteira como o acordado).

7.1.3. Também se espera que o *Advisory Group* realize todas as movimentações necessárias nos fundos que o FAQ aplica, para concretizar resgates ou aplicações requeridas pelos clientes (se um cliente ordena um resgate, a área deverá resgatar dos fundos que o FAQ é cotista, para obter tais recursos). Note que algumas vezes o cliente explicita qual deverá ser o fundo a se resgatar, noutras, deve-se resgatar proporcionalmente. Observe, ainda, que tais operações são boletadas via sistema interno, pelos gerentes.

7.2. Envio do extrato padrão aos clientes (citado no item relativo às informações).



- 7.3. Também se deve estar apto a responder questões sobre cada carteira, o que está ligado com ao item relativo à informação.
- ✓ A realização de operações envolve a possibilidade da área recomendar operações ou realizar operações demandadas pelos clientes e posterior comunicação e acompanhamento:
8. *A área deve, continuamente, buscar oportunidades de operações no mercado financeiro, para agregar performance às carteiras dos clientes (como exemplo, se o Advisory Group concluir que existe uma tendência de alta do Dólar em relação ao Real, pode-se recomendar que os clientes realizem uma operação de compra da moeda americana). Uma vez identificada, a oportunidade deve ser comunicada aos gerentes que possuam clientes com o perfil para esta. Assim, a realização pode ser feita das seguintes formas:*
- 8.1. Utilizar o fundo exclusivo criado para o cliente, que compões a carteira de fundos deste. Assim, após a confirmação da realização de determinada operação, esta é realizada dentro do fundo exclusivo.
- 8.2. Constituir um fundo para a realização de tal operação, onde vários clientes poderão aportar recursos. Neste caso, espera-se obter a informação do total de recursos que será aportado por cada cliente, através de cobrança formal e informal aos gerentes, para daí realizar a operação (que depende de tais recursos). Como normalmente cada operações depende de oscilações do mercado, o tempo é crucial. Assim, necessita-se de uma comunicação prévia da intenção de se realizar a operação, para que os gerentes possam informar aos seus clientes para, no caso das condições do mercado se encontrarem propícias à sua





realização, apenas seja necessário a confirmação de tais clientes, sem se precisar explicar a estes a essência da operação.

9. *Quando um cliente demanda uma operação, esta deve ser realizada imediatamente (como compra de ações, envio de recursos ao exterior, etc.), ou quando o mercado estiver propício. Neste caso, o cliente deverá ser avisado sobre tais condições. Note que para a realização de operações, o cliente deverá possuir um fundo exclusivo, ou constituir um para tal. Operações como envio de recursos ao exterior (como Transferências Internacionais de Real – TIR) necessitam de documentações específicas e tal controle é realizado pela área de suporte de Middle Office. Note que este tipo de operação não é vista como estruturada, ou seja, apenas objetiva-se suprir a necessidade do cliente, não sendo uma operação idealizada pela área para melhorar a performance de seus clientes.*
10. *Para qualquer operação existem formas específicas de confirmação, via sistema interno de boletagem. Além disso, estas são realizadas através da utilização de corretoras com as quais a área mantém contato ou com a mesa proprietária do banco.*
11. *O acompanhamento das operações é realizado conjuntamente com a geração de informações sobre os fundos recomendados (no caso de um fundo constituído para a operação, onde vários clientes possuam posição), ou por comunicação direta com os gerentes e clientes. Neste caso, a área deverá acompanhar, pelo menos semanalmente, a performance de cada fundo exclusivo, para estar apta a responder eventuais questões. Como estas operações são realizadas dentro de um fundo, suas informações também são incluídas no extrato de cada cliente.*



### 3.4. Detalhamento das Tarefas Realizadas

Alguns dos pontos levantados acima podem e devem ser detalhados mais profundamente para uma melhor compreensão das tarefas que necessitam ser realizadas.

1. Para o ponto relativo à recomendação de alocações, existem algumas tarefas que podem ser detalhadas. Deve-se notar que para a simulação de carteiras, a área possui um *software* terceirizado que a auxilia para tal função. Além disso, a própria área desenvolveu planilhas eletrônicas (em *Excel*) que também a auxilia na simulação e observação de diferentes carteiras de fundos.

A divulgação dos resultados dessas simulações é feita de forma padronizada em um formato de *lâmina* padrão da área, que contém informações de performance, volatilidade, distribuição da carteira, como no exemplo que segue.

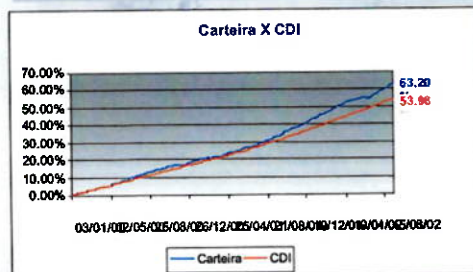
Esta lâmina é passada aos gerentes de conta, em formato eletrônico, para que estes possam imprimi-la ou enviá-la aos seus clientes.



### Advisory Group

### Carteira Recomendada

Carteira	%
Fundo DI A	20.0%
Fundo Agressivo A	15.0%
Fundo Moderado A	5.0%
Fundo DI B	15.0%
Fundo Moderado B	5.0%
Fundo Agressivo B	10.0%
Fundo Moderado C	15.0%
Fundo Agressivo C	15.0%



### Performance

	2000		2001		2002	
	%	% CDI	%	% CDI	%	% CDI
jan	1.57	109%	1.35	107%	2.08	136%
fev	1.17	81%	0.63	63%	1.89	150%
mar	1.71	118%	0.88	70%	1.96	143%
abr	1.28	100%	1.48	125%	1.38	93%
mai	1.99	133%	1.44	108%	0.92	68%
jun	1.83	133%	1.08	84%	0.62	48%
jul	1.44	111%	1.87	124%	2.27	148%
ago	1.92	136%	2.15	134%	2.55	176%
set	1.36	112%	2.03	154%	-	-
out	1.05	82%	2.02	131%	-	-
nov	0.46	37%	1.68	120%	-	-
dez	1.61	135%	1.76	127%	-	-
Acumulado	18.83	109%	19.96	115%	14.50	122%

Acumulado desde início (03/01/00): 63.20% / 117 % do CDI

### Análise Estatística

	2000	2001	2002	Início
Volatilidade Anualizada	0.95%	1.03%	1.44%	1.12%
# meses positivos	12	12	8	32
# meses negativos	0	0	0	0
# meses > 100% CDI	9	9	5	23
# meses < 100% CDI	3	3	3	9
Maior retorno mensal (%CDI)	138%	154%	176%	176%
Menor retorno mensal (%CDI)	37%	63%	48%	37%

Exemplo de Lâmina de Divulgação de Estudos e Recomendações

- 1.1. Para a geração das alocações oficiais da área, seus profissionais devem sempre acompanhar a indústria de fundos do país, para selecionar os que poderão fazer para de sua recomendação. Para tal acompanhamento, a área possui sistemas de consulta (ligados ao Excel ou ainda em *softwares* terceirizados).

Além disso, existe o contato pessoal dos profissionais da área com gestores, através de reuniões (formais e informais) e contato telefônico para estender tal acompanhamento ao campo mais qualitativo, não se limitando ao quantitativo (este último pode ser feito com *softwares* e análises matemáticas, porém o outro necessita de um conhecimento prévio das pessoas



envolvidas na gestão de determinado fundo de investimento, suas idéias, história profissional, entre outras informações que se julgue importante).

Após a seleção dos fundos a se acompanhar, a área deve partir para a constituição de suas carteiras recomendadas. Para tal, todos os seus integrantes devem se unir e discutir como alocar tal carteira, utilizando-se os fundos que acompanham (não necessariamente todos). Com o auxílio de planilhas eletrônicas (como no exemplo abaixo), pode-se simular o rendimento de diferentes carteiras de forma rápida, para ajudar na decisão a ser tomada. Depois de decidido, segue-se para uma análise mais detalhada, através de *softwares* especializados, para a confirmação e estudo das carteiras geradas. Após isso, passa-se para a divulgação da decisão aos gerentes de conta, que passarão para seus clientes as carteiras que a área recomenda para a alocação de seus recursos.



Simulação de Carteiras - Advisory Group				
Data Inicial		Data Final		
02/01/01		01/03/02		
FUNDO	% da Carteira	Rentabilidade	% do CDI	Volatilidade
ABN AMRO FIF RISK DT		23,50%	114,26%	1,71%
BBA ICATU ADVANCED FIF		19,91%	96,81%	0,57%
BBA ICATU MULTI MARKET FIF		19,34%	94,05%	1,23%
BBA ICATU TESOUREIRA FIF		16,96%	82,44%	3,55%
BNP HIGH YIELD	10,00%	21,53%	104,68%	1,27%
BNP PARIBAS OPTIMUM DI	20,00%	20,76%	100,91%	0,11%
CLARITAS HEDGE	7,50%	38,70%	188,15%	5,64%
JP Morgan DI FIF	15,00%	20,02%	97,33%	0,11%
JP Morgan DYNAMIC FIF	10,00%	20,65%	100,38%	0,87%
FIX-FIF		20,59%	100,10%	0,72%
GAP HEDGE FIF	10,00%	19,77%	96,12%	1,64%
HEDGING-GRIFFO VERDE FIF		36,84%	179,11%	6,09%
ITAU-MATRIX K2 FIF		22,31%	108,45%	2,64%
JGP HEDGE FIF		32,82%	159,55%	3,74%
NOBEL ADVANCED FIF		28,25%	137,35%	4,63%
OPPORTUNITY MARKET MULT. LIVRE FIF		28,36%	137,88%	3,66%
OPPORTUNITY MULTICARTEIRA MOD		22,43%	109,04%	2,08%
PACTUAL HEDGE FIF	10,00%	21,72%	105,61%	0,54%
PACTUAL HIGH YIELD FIF		21,24%	103,28%	0,29%
JP Morgan STRATEGIC	10,00%	22,37%	108,76%	2,26%
UNIBANCO DERIVATIVOS FIF	7,50%	32,05%	155,82%	2,65%
SIMULAÇÃO				
Total da Carteira:	100,00%	Variação CDI no Período		
Rentabilidade:	22,55%	20,57%		
% CDI:	109,65%	Var. do Dólar no Período		
Volatilidade:	0,76%	21,73%		

*Exemplo de Planilha de Simulações para Estudos*

- 1.2. Muitas vezes, a área deve gerar carteiras personalizadas para os clientes. Para tal, a área pode iniciar seus estudos com as planilhas citadas anteriormente, que possibilitam uma análise mais rápida e flexível, já que são geradas pela própria área. Para estas carteiras, a área necessita de informações sobre o perfil do cliente em questão, informações estas que devem ser passadas pelos gerentes de conta. Depois de realizado tal estudo, a área deverá passar seus resultados para os gerentes, que podem enviar sugestões ou, caso concorde com a alocação gerada, devem passar esta para seu cliente. Note que neste caso, o



cliente também poderá sugerir alguma mudança na carteira que foi gerada (ou ainda na carteira oficial). Assim, a área deverá executar seus estudos para tais mudanças e novamente divulgá-los.

- 1.3. Para as alocações oficiais da área, estas devem ser continuamente atualizadas (pelo menos semanalmente, para seu acompanhamento detalhado, estudo e para servir de fonte de informação para eventuais mudanças nas mesmas) e serem passadas, no mínimo mensalmente, para cada gerente de conta, via e-mail. Para esta atualização, a área utiliza-se do *software* terceirizado, descrito anteriormente. Quanto aos estudos individualizados, estes dependem da demanda dos clientes.
2. Quanto à alocação de recursos, existem algumas tarefas relacionadas que devem ser realizadas. Para tais tarefas a área possui um sistema próprio para auxiliá-la, chamada de *Advisory Group System* (AGS), com o qual se obtêm informações sobre a composição de cada FAQ, rendimentos, caixa, despesas, resgates e aplicações dos cotistas e boletas dos gerentes de conta. Além disso, tal sistema faz a interface com outros sistemas internos do banco, para controle e confirmação de operações. As tarefas que podem ser descritas aqui são as seguintes:
  - 2.1. Após a definição de como serão alocados os recursos do cliente (através do ponto tratado anteriormente), a área deverá efetivar a alocação destes. Inicialmente, deverá ser constituído o FAQ do cliente em questão, seu regulamento, políticas, custos, etc. (estes pontos são definidos conjuntamente com a área, o gerente e uma área suporte interna ao banco que efetivará tais pontos, documentações necessárias, suas questões legais, etc.).





- 2.2. Depois de constituído o FAQ, a área passa a entrar em contato com os gestores dos fundos que o FAQ irá aplicar, para cadastramento nestes e também destes nos sistemas internos do banco. Estes passos são confirmados e efetivados de maneira formal por uma área suporte de documentação interna do banco, que enviará e receberá todos os documentos necessários para a posterior alocação dos recursos.
- 2.3. Em seguida, a área passa a inserir no seu sistema (AGS) as aplicações relativas à alocação em questão e a passar por telefone tais movimentações para os respectivos gestores. Uma vez inseridas tais ordens, uma área de retaguarda do banco consegue visualizá-las e passa a confirmá-las com a outra parte (referente ao gestor), seguindo a forma de liquidação definida pela área em conjunto com o gestor.
- 2.4. A área deverá, também, realizar a gestão dos FAQs de seus clientes, administrando eventuais resgates/aplicações de seus cotistas, despesas referentes a auditorias, taxas de administração, etc. Além disso, o sistema AGS permite que se acompanhe a rentabilidade dos fundos que compõem os FAQs e que se compare à alocação real (sujeita a variações referentes às rentabilidades diferentes entre os fundos e às movimentações dos cotistas) com a acordada com o cliente. O sistema informa, ainda, os valores dos recursos a serem movimentados caso deseje-se adequar a carteira real à alocação acordada. Assim, identificada uma diferença significativa entre a carteira real e a teórica, a área deverá informar o gerente, que discutirá com o cliente a necessidade de balanceamento da carteira. Para tal discussão, a área deverá estar disponível para auxiliar o gerente e passar informações relevantes a este. No caso tanto de balanceamentos como de eventuais resgates/aplicações, a área



realiza o mesmo procedimento da alocação inicial, informando os gestores dos fundos em questão e inserindo as ordens no sistema. Em todos estes casos apresentados, é necessário que o gerente da conta em questão insira uma boleta no sistema AGS, que servirá que comprovação futura para a área da requisição de determinada movimentação.

Note que existem outras tarefas, relacionadas com os pontos levantados anteriormente, que serão descritas ao longo deste estudo.

É interessante notar, aqui, que muitas destas tarefas são relacionadas e dependentes de outras de suporte, realizadas por diferentes áreas do banco. Estas tarefas de suporte são, na sua maior parte, já realizadas pelo banco para outras áreas deste. Assim, são operações que seguem um certo padrão, utilizam sistemas já concebidos para estes fins, o que demanda que o *Advisory Group* se adapte (tanto em relação aos seus sistemas, como às suas próprias rotinas) para que se adeque ao banco no qual está inserido.

Este ponto é muito relevante ao estudo aqui proposto, pois traz luz ao fato de como se deve estruturar uma área dentro de uma organização muito maior, que possui já suas próprias regras e rotinas e que necessita, para um melhor controle, que certas tarefas sempre sejam executadas de forma padronizada.

Debaixo deste cenário, surge a necessidade da existência de uma área que se comunique de maneira muitas vezes informal, que atue de forma dinâmica, sem que seus profissionais fiquem muito limitados a tarefas prescritas e que possam resolver os problemas de seus clientes, problemas estes, muitas vezes não passíveis de soluções padronizadas.

Assim, percebe-se que a área busca gerar formas de resolver tais problemas de maneira rápida e padronizar suas soluções da melhor forma possível, para facilitar a solução de eventuais problemas futuros que se assemelham com os passados e melhorar o controle, pesquisa e consulta de materiais e soluções gerados pela área.





Além disso, o *Advisory Group* deve se adequar às exigências do banco, quanto a sistemas, interfaces, boletagem, etc. Deve, ainda, ser submetido a auditorias internas e externas, para confirmação e adequação de suas tarefas e sistemas ao que é exigido internamente e externamente, quanto à segurança, controle, gestão contábil, etc.

Portanto, para o delineamento da estrutura desta área, será proposto um quadro teórico, onde serão discutidos os pontos que podem ser aproveitados de estudos já realizados, buscando chegar a uma forma de estrutura que atenda às necessidades atuais da área e seus possíveis objetivos futuros.



## 4. QUADRO TEÓRICO

### 4.1. Escolha da Teoria Direcional do Estudo

Como descrito anteriormente, este trabalho tem como objetivo a análise da estrutura organizacional da área *Advisory Group*, sendo assim, algumas teorias foram aplicadas para tal observação e posteriores conclusões, e poderão ser discutidas, a fim de se construir um quadro teórico, que embasou tal estudo.

Por se tratar de uma área sem uma estrutura bem definida, que se mostra diversas vezes pouco formalizada, sem definição de cargos, tarefas e muito menos, políticas de treinamento, surge a dificuldade de como iniciar sua organização.

Neste sentido, a escolha por um referencial teórico deve atentar, principalmente, em optar por abordagens completas, que discutam de uma forma gradativa todos os aspectos de definição de uma organização.

Seguindo este raciocínio, foi escolhido como referencial a teoria defendida por Mintzberg sobre a estruturação das organizações, presente no livro *O Processo da Estratégia*, que tem como autores Henry Mintzberg e James Brian Quinn.

Esta teoria se mostrou muito útil para a elaboração deste trabalho por ter como vantagens o fato de que o autor traça vários parâmetros de observação sobre as organizações (de como é feita a coordenação até como é formada a estratégia da empresa) e segue classificando estes parâmetros, até chegar em diferentes tipos de configurações de organizações.

Pelo fato de não se ter praticamente nada definido sobre a área, tal teoria se mostrou passível, inclusive, de servir como um “guia” para sua estruturação. Mintzberg trata de cada fator das organizações de uma forma que torna possível analisar o caso real, definir suas semelhanças com o que é apresentado por tal teoria e tirar conclusões de maneira simples.



Obviamente que esta teoria tem algumas desvantagens para com o estudo realizado. O principal ponto negativo é o fato de que Mintzberg, ao longo de seu texto, mostra que não é sempre possível dividir cada tipo de organização, como se fossem totalmente independentes e diferentes umas das outras. Assim, tal teoria afirma que em todas as organizações podem ser percebidas características de outros tipos. Isto se torna uma desvantagem por, em alguns momentos, tornar difusa a análise do caso real. Este fato foi contornado seguindo a idéia de destacar os principais fatores semelhantes com a teoria e discutir as diferenças, a fim de não prejudicar o estudo e, sim, complementá-lo, como será observado mais adiante.

Para ilustrar a teoria utilizada no trabalho proposto e, principalmente, facilitar a realização do mesmo, foi realizado um resumo do que é apresentado pelo autor, para servir como uma espécie de “guia prático” do que se deve confrontar entre caso real e teórico. Além disso, tal resumo passará a ter muita utilidade como suporte para leituras futuras deste estudo. A seguir é apresentado tal resumo.

#### **4.2. Resumo da Teoria Utilizada**

O livro citado inicia sua análise da estrutura nos textos de Mintzberg, quando este mostra as dimensões básicas da organização e, posteriormente, procura combinar tais dimensões para chegar nos diferentes tipos de configurações.

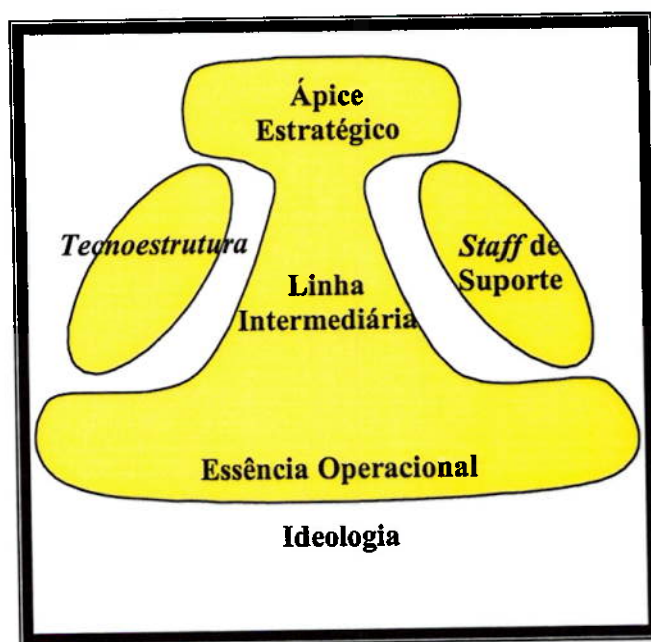
Mintzberg inicia sua análise com o que chama das Seis Partes Básicas da Organização, que procura estabelecer como tais partes se inter-relacionam e qual o papel destas dentro da organização.

Neste ponto, é interessante ressaltar que a área estudada está sendo analisada como uma organização. Foi escolhida tal abordagem por parecer facilitar a análise, além do que, o estudo proposto já pré-definia tal visão. Assim, a empresa onde tal área está inserida se configurará como parte do ambiente desta. Isto já podia ser percebido pelo tratamento dado às outras partes com as quais a área se relaciona (como, por



exemplo, o caso dos gerentes de contas, que se configuram como clientes desta área). Portanto, para esta análise teórica, quando citada “organização”, está se referindo ao próprio *Advisory Group*.

As seis partes básicas propostas por Mintzberg são o *ápice estratégico*, *linha intermediária*, *essência operacional*, *tecnopestrutura*, *staff de suporte* e *ideologia*. A figura a seguir ilustra melhor tal idéia:



*As Seis Partes Básicas de uma Organização (Extraído de MINTZBERG, QUINN; 2001 p.141)*

Pode-se resumir tais partes da seguinte maneira:

- ✓ *Ápice Estratégico*, onde estão reunidos os indivíduos responsáveis pela supervisão, definição das estratégias a serem seguidas pela empresa, suas prioridades e metas;
- ✓ *Linha Intermediária*, que corresponde aos cargos de ligação entre o *ápice estratégico* e o setor produtivo (*essência operacional*) da empresa. Portanto, sua



importância depende, normalmente, do porte da organização, o que é diretamente ligado à dificuldade de coordenação e supervisão do setor de produção pelo ápice estratégico. Além disso, a complexidade do trabalho exercido já pode constituir uma justificativa suficiente para a existência de uma linha intermediária bem desenvolvida;

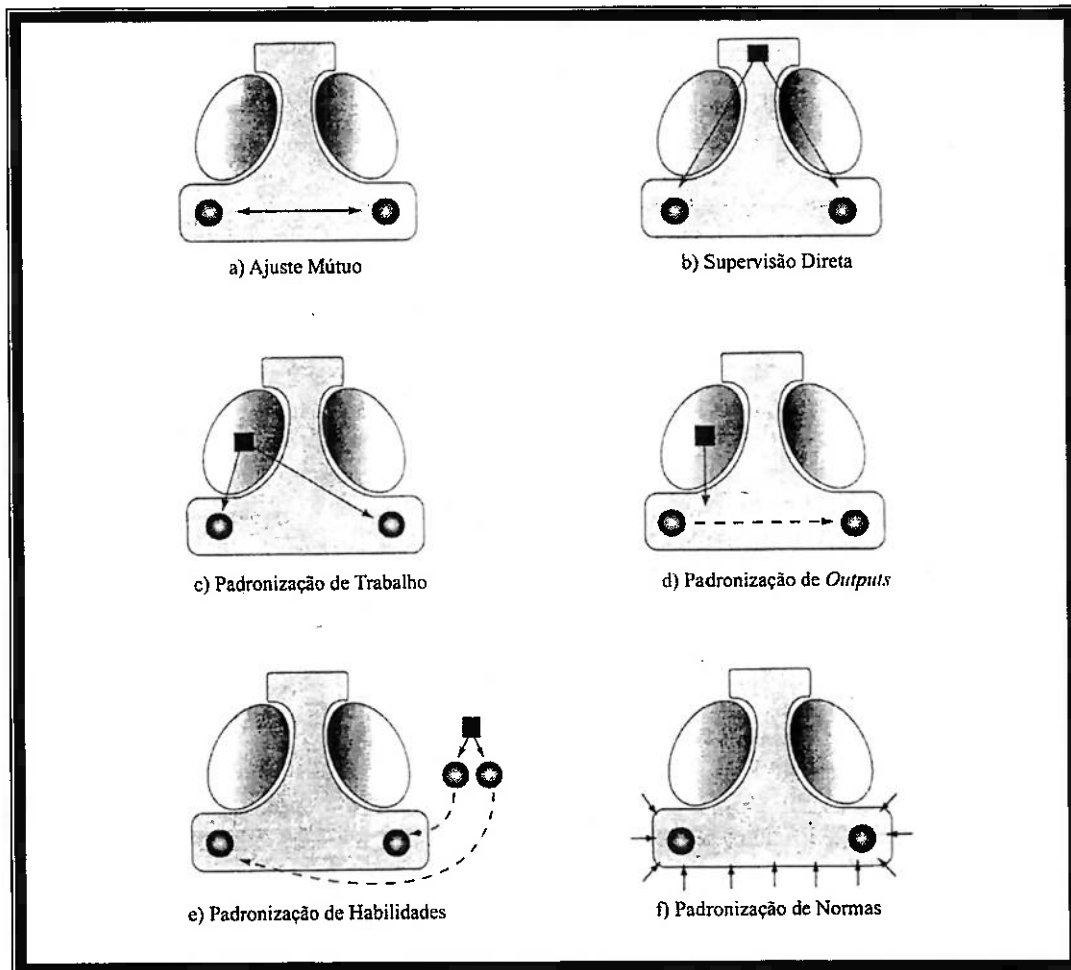
- ✓ Essência Operacional, onde estão presentes os responsáveis diretos (operadores) pela execução do serviço prestado ou produção dos bens que são o foco principal da organização;
- ✓ Tecnoestrutura, que é responsável por prestar serviços necessários para o andamento da organização, quanto à sua padronização interna e na função de *“planejar e controlar formalmente o trabalho de outros”* (MINTZBERG; QUINN, 2001);
- ✓ Staff de Suporte, onde estão contidos os cargos e funções relativas ao apoio à organização, existindo apenas para assegurar que a empresa conseguirá executar suas tarefas principais, podendo contar com os serviços prestados por esta divisão da organização;
- ✓ Ideologia, que faz parte da cultura (crenças e tradições) da organização, que executa a função importante de agregar *“vida no esqueleto da estrutura”* (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Após levantar as partes básicas da estrutura, Mintzberg propõe uma análise sobre a coordenação existente da organização. São propostos *“Seis Mecanismos Básicos de Coordenação”* (MINTZBERG; QUINN, 2001), como seguem:

- a) Ajuste Mútuo, que corresponde a uma coordenação baseada na comunicação informal entre os envolvidos no trabalho, deixando a resolução de problemas, definição de prioridades, entre outras características do controle das tarefas nas mãos dos operários, que são apenas supervisionados por cargos superiores. Tal forma de coordenação é usada em organizações simples ou, paradoxalmente, *“nas organizações mais complexas”* (MINTZBERG; QUINN, 2001), por se mostrar mais confiável para a geração de soluções e resultados de maneira mais rápida para problemas mais complexos;



- b) Supervisão Direta, correspondente ao tipo de coordenação simples, onde uma pessoa tem a responsabilidade de coordenar através de ordens um certo número de pessoas que necessitam trabalhar juntas;
- c) Padronização dos Processos de Trabalho, onde se observa que a tarefa a ser cumprida é o principal meio de controle do trabalho, ou seja, o que é supervisionado é se determinada tarefa está sendo realizada de forma correta;
- d) Padronização de *Outputs*, que se refere ao controle do trabalho baseado nos resultados alcançados. Assim, um determinado operário é avaliado pelo resultado obtido pelo seu trabalho, não se aprofundando em relação aos meios para sua obtenção;
- e) Padronização de Habilidades, que corresponde ao tipo de coordenação focada na capacidade de um profissional de executar determinadas tarefas. Portanto, neste tipo de coordenação, os profissionais conseguem executar suas tarefas se baseando em sua formação, treinamento e experiências passadas, não sendo necessário o acompanhamento muito próximo do que estes realizam durante seu tempo produtivo.
- f) Padronização de Normas, que é baseada no “conjunto de crenças em comum” dos trabalhadores, para que estes executem suas tarefas.



*Os Mecanismos Básicos de Coordenação (Extraído de MINTZBERG, QUINN; 2001 p.143)*

Estes pontos, até agora levantados, se mostram muito interessantes para a estruturação da área estudada. Isto porque será possível identificar as características apresentadas com as reais do estudo proposto. Obviamente que não se espera encontrar todas as características de um tipo básico apresentado no caso real.

Mintzberg ainda propõe alguns parâmetros e fatores situacionais para o seu *design* organizacional. Tais parâmetros e fatores serão discutidos mais adiante, quando se realizará a inter-relação do quadro teórico com o prático do estudo proposto.



Cabe, aqui, apenas uma rápida análise sobre o parâmetro que trata da descentralização na organização, para se poder montar um quadro mais abrangente do que está sendo observado.

Mintzberg mostra seis formas de descentralização que podem ser encontradas em uma organização:

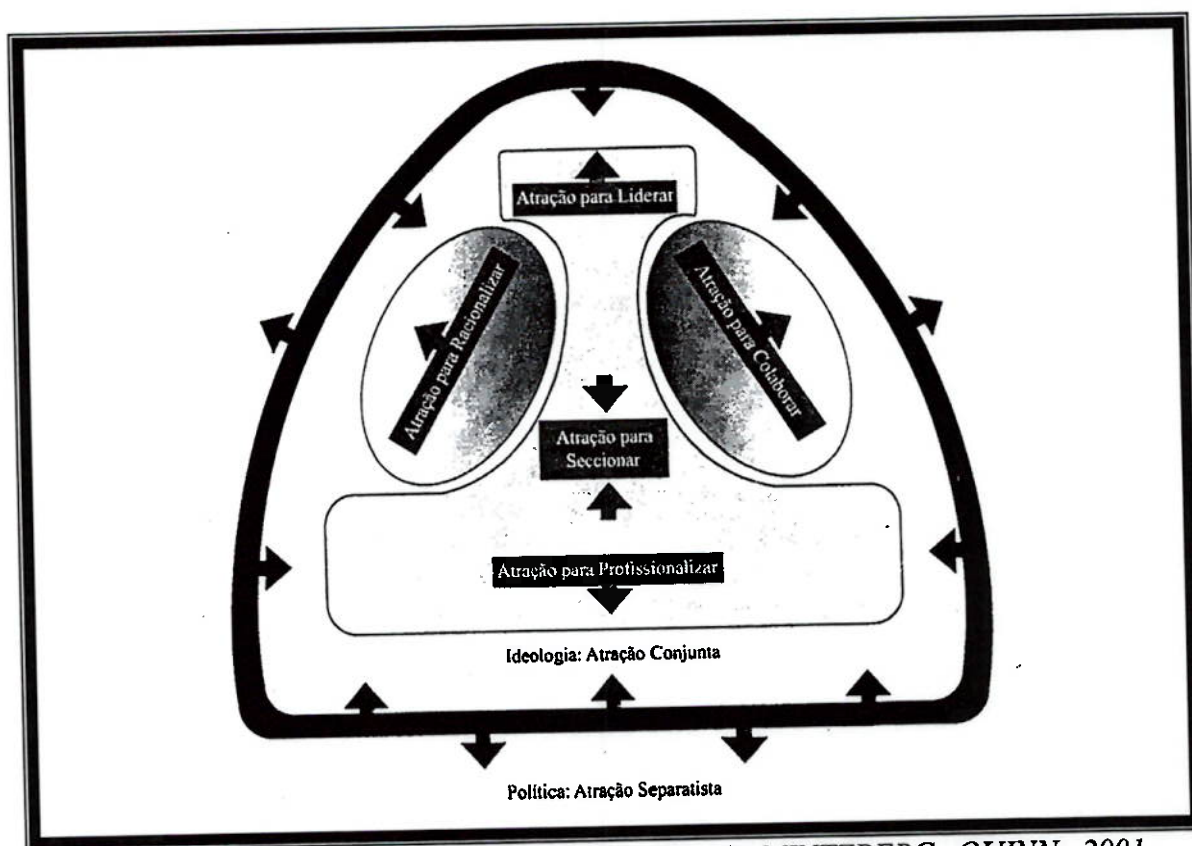
- ✓ Centralização Vertical e Horizontal, quanto todo o poder é encontrado no ápice estratégico;
- ✓ Descentralização Horizontal Limitada, quando existe um compartilhamento do poder entre a tecnoestrutura (padronização) e o ápice estratégico;
- ✓ Descentralização Vertical Limitada, onde os gerentes de unidade possuem poder para o controle de suas unidades de linha;
- ✓ Descentralização Vertical e Horizontal, onde a *“maior parcela de poder reside na essência operacional”* (MINTZBERG; QUINN, 2001);
- ✓ Descentralização Seletiva, onde existe um poder disperso entre os vários locais da organização;
- ✓ Descentralização Pura, quando o poder é dividido de maneira relativamente igual entre todos na organização.

Além disso, Mintzberg mostra que cada uma das seis partes da organização pode exercer um tipo de atração sobre a organização como um todo. Assim, dependendo de como é realizada tal atração, a organização tende a se aproximar de um tipo específico de configuração. A seguir, encontram-se os tipos de atrações propostos pelo autor:





Parte da organização que exerce a atração	Tipo de Atração
Ápice Estratégico	Atração para Liderar
Tecnoestrutura	Atração para Racionalizar
Essência Operacional	Atração para Profissionalizar
Linha Intermediária	Atração para Seccionar
Staff de Suporte	Atração para Colaborar
Ideologia	Atração Conjunta
Política (nenhuma parte relacionada)	Atração Separatista



*Atrações Básicas sobre a Organização (Extraído de MINTZBERG, QUINN; 2001 p.152)*

Com os pontos até aqui levantados, é possível já enumerar os diferentes tipos de configurações propostos por Mintzberg, como na tabela abaixo:

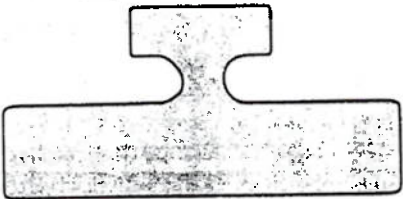
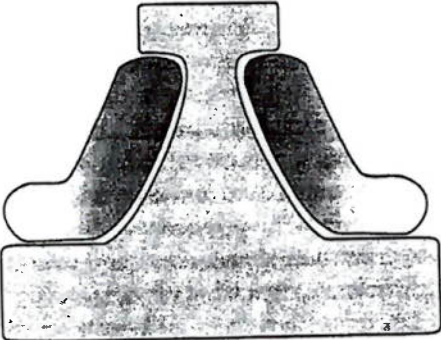
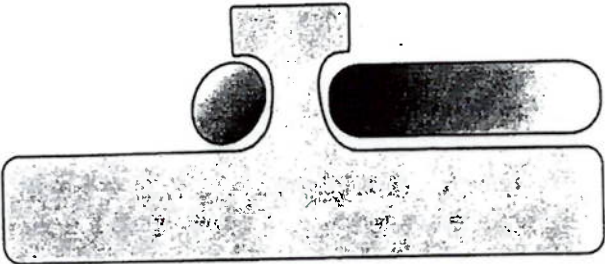
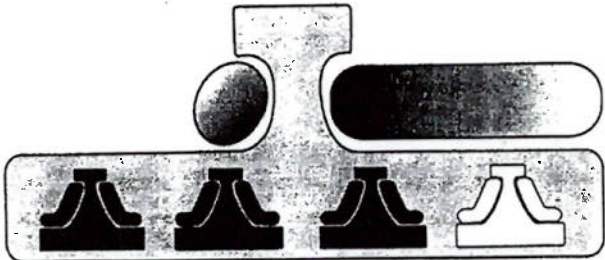


Configuração	Principal Mecanismo de Coordenação	Parte-Chave da Organização	Tipo de Descentralização
Organização Empreendedora	Supervisão Direta	Ápice Estratégico	Centralização Vertical e Horizontal
Organização Maquinal	Padronização dos Processos de Trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização Horizontal Limitada
Organização Profissional	Padronização de Habilidades	Essência Operacional	Descentralização Horizontal
Organização Diversificada	Padronização de <i>Outputs</i>	Linha Intermediária	Descentralização Vertical Limitada
Organização Inovadora	Ajuste Mútuo	<i>Staff</i> de Suporte	Descentralização Seletiva
Organização Missionária	Padronização de Normas	Ideologia	Descentralização Pura
Organização Política	Nenhum	Nenhum	Varia

*As Configurações Resultantes das Atrações sobre a Organização, juntamente com o Tipo de Descentralização (Adaptado de MINTZBERG, QUINN; 2001 p.151)*

Como é possível perceber, existe uma forte inter-relação entre as partes da organização, seu tipo de mecanismo de coordenação e descentralização com a configuração que esta tenderá a tomar. Cabe aqui lembrar que se está traçando um quadro teórico, que será utilizado para a observação e geração de conclusões e sugestões para a área estudada.



Tipo de Configuração	Figura
<b>Organização Empreendedora</b>	
<b>Organização Maquinal</b>	
<b>Organização Profissional</b>	
<b>Organização Diversificada</b>	



<b>Organização Inovadora</b>	
<b>Organização Missionária</b>	
<b>Organização Política</b>	

*As Configurações Básicas (Extraído de MINTZBERG, QUINN; 2001 p.152 a 156)*

É interessante ressaltar uma explicação breve sobre cada tipo de configuração. Tais configurações englobam algumas diferenciações entre si, quanto aos seus parâmetros de *design* e fatores situacionais.

A **organização empreendedora** é baseada em uma configuração simples, como mostrado na figura, onde as partes mais importantes são o ápice estratégico e a



essência operacional. O mecanismo de coordenação é a supervisão direta e, assim, a atração para liderar é o predominante, onde alguns dirigentes coordenam o trabalho executado pelo grupo de trabalhadores da essência operacional, não existindo uma grande necessidade de uma linha intermediária. Percebe-se, também, que a padronização não é um fator predominante, o que mostra que tal estrutura tende mais para um lado mais orgânico (pouca padronização e mais flexibilidade). Tendendo para tal flexibilidade, o *staff* de suporte também não se mostra muito necessário, por existir a idéia de “*manter a estrutura sem gorduras*” (MINTZBERG; QUINN, 2001). O ambiente onde tal organização opera é dinâmico (daí a necessidade da flexibilidade), porém também é simples (fato observado pela forma de coordenação).

Quando o ambiente se mostra mais estável e continua a ser simples, surge a necessidade de uma organização mais padronizada, com empregos especializados para se ter uma empresa produtiva. Assim, a **organização maquina** aparece com uma tecnoestrutura bem desenvolvida (para a padronização do trabalho), como é visto na atração para racionalizar e uma descentralização horizontal. Para a coordenação deste trabalho especializado, aparece uma linha intermediária bem definida, com a centralização vertical. O *staff* de suporte também é destacado, por ser importante para permitir que todo o trabalho obtenha o suporte necessário para sua execução cotidiana.

No caso da **organização profissional**, o ambiente externo é estável, porém complexo. Assim, surge a necessidade de profissionais treinados (padronização de habilidades) o que é percebido por um aumento na importância do *staff* de suporte, em relação à tecnoestrutura. Por causa da complexidade do trabalho, a descentralização horizontal se faz necessária, para que os profissionais tenham uma certa autonomia sobre suas tarefas, que dependem, em grande parte, de suas próprias habilidades.

A **organização diversificada** é, melhor observada, como “*um conjunto de entidades independentes*” (MINTZBERG; QUINN, 2001), o que é percebido pela atração para seccionar. Um dos principais motivos para a criação de divisões é o simples fato de a



organização possuir linhas de produtos diversificadas. O controle exercido pela matriz, então, se dá pela padronização de *outputs*, ou seja, é definido o que deve ser produzido pelas demais unidades e estas se encarregarão da coordenação do trabalho para a geração de tais resultados.

A **organização inovadora** tratada por Mintzberg é a forma de organização que trata de estruturas inseridas em ambientes complexos e, ao mesmo tempo, dinâmicos. Estes são ambientes que possuem um grande grau de mudanças, sendo pouco previsíveis e, ao mesmo tempo, são complexos no sentido de demandarem tarefas difíceis de serem descritas e padronizadas e de profissionais com grande capacidade de solucionar problemas muitas vezes nunca vistos e tampouco esperados. A atração observada neste tipo de configuração é a de colaboração, onde os envolvidos buscam se unir a fim de solucionar os eventuais problemas. A forma de coordenação neste tipo de estrutura é o ajuste mútuo, por ser o mais simples e eficaz neste tipo de ambiente, que acaba gerando esta estrutura muito mais orgânica que burocrática. É interessante ressaltar sobre o ponto da coordenação que o ajuste mútuo acaba surgindo como melhor opção tanto para estrutura mais simples, como para estas mais complexas (como tratado anteriormente, sobre os *Mecanismos Básicos de Coordenação*), onde os “*peritos altamente treinados e altamente especializados*” (MINTZBERG; QUINN, 2001) colaboram entre si para atingir seus objetivos. Sobre a descentralização, este tipo de organização compreende uma descentralização seletiva (horizontal e verticalmente), sendo assim, o poder é delegado em função do que for necessário.

Quando a atração mais evidente sobre a organização é a sua própria ideologia (atração conjunta), surge a configuração da **organização missionária**. Aqui, as divisões de tarefas, poder e cargos ficam nebulosas, assim como a diferenciação entre as partes básicas da organização, como visto na figura. Aparecem, aqui, a descentralização pura e a padronização de normas, ou seja, doutrinas a serem seguidas (baseadas na ideologia), que se configuram como a forma de coordenação deste tipo de estrutura.





A última configuração proposta é a da **organização política**, onde a atração separatista é a mais influente. A desintegração de suas partes, portanto, é característica deste tipo de estrutura. Como visto nas tabelas anteriores, este tipo de configuração não possui uma forma de descentralização (ou centralização) definida e, muito menos, um mecanismo de coordenação predominante. Por estes fatos que tal organização não consegue manter uma estrutura bem definida surgindo, dentro desta, alto índice de competição e atritos entre suas áreas e integrantes, que não possuem uma forma de delegação de poder definida ou coordenação de seus trabalhos estruturada.

A partir deste embasamento teórico inicial, será possível realizar uma análise mais aprofundada sobre a área analisada, utilizando-se do quadro real traçado anteriormente e cruzando tais informações com a teoria apresentada, a fim de, posteriormente, gerar conclusões e sugestões de melhoria para a área estudada.



## 5. TEORIA DIRECIONADA

Para se definir a configuração que mais se assemelha com o *Advisory Group*, é interessante iniciar a análise pelas características das organizações propostas por Mintzberg. Assim, a análise se dará sob os seguintes aspectos:

- ✓ Os Mecanismos de Coordenação, onde se procurará identificar como a coordenação é realizada dentro do objeto de estudo;
- ✓ Parâmetros de *Design*, que serão observados dentro da área estudada, quanto à divisão de trabalho e coordenação;
- ✓ Os Fatores Situacionais, onde a análise teórica da área cairá no âmbito do tamanho, ambiente e sistema técnico da organização.

É interessante ressaltar que não se espera identificar as características de apenas um tipo das sete configurações propostas por Mintzberg no *Advisory Group*, pois, como descrito pelo próprio autor, “*deve ser enfatizado que, conforme se apresentam, cada configuração é idealizada (...). Nenhuma organização real é sempre igual a qualquer uma delas, embora algumas cheguem espantosamente perto, enquanto outras parecem refletir uma combinação de todas elas, às vezes em uma transição de uma para outra*” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

### 5.1. Mecanismo de Coordenação

O *Advisory Group* possui uma organização muito simples em relação à coordenação. Os seus quatro integrantes realizam suas tarefas de modo a tentarem suprir as necessidades de seus clientes, buscando a melhor forma de interagirem entre si a fim de chegar às soluções dos problemas apresentados. A existência de um chefe da área não retira muito esta característica, uma vez que este mais possui a responsabilidade de definir estratégias de longo prazo, estabelecer contatos externos mais formais da área e ser a ponte entre esta, seus clientes e outras partes do banco.

Como descrito anteriormente, algumas das tarefas realizadas pela área seguem algum tipo de padronização, o que surge como uma característica de padronização de





*outputs*, no sentido que os clientes esperam alguns resultados padronizados (como no caso das lâminas de resultados de estudos divulgadas para os clientes), mesmo que a forma de se realizar a tarefa é totalmente delegada aos profissionais da área.

Para tarefas como a realização de operações no mercado financeiro, a padronização de habilidades também é observada, onde o que mais importa é a própria capacidade do profissional envolvido para a realização da tarefa da melhor forma possível. Neste sentido, a escolha de profissionais hábeis - ou capazes de adquirir habilidade para – executarem tais operações se torna importante para a área.

Existem algumas rotinas realizadas pela área, como o acompanhamento dos FAQs e realização de movimentações nos fundos que os compõem para concretizar resgates e aportes de recursos dos clientes. Tais rotinas dependem de sistemas internos ao banco, o que configura algo parecido com a padronização de processos.

Porém, na maior parte das vezes, o que se observa realmente é o surgimento de demandas dos clientes que tendem a ser supridas através de uma colaboração entre os integrantes da área, que utilizam suas habilidades intrínsecas da melhor forma possível. A coordenação, portanto, obedece ao ajuste mútuo, onde os profissionais colaboram entre si, opinando e auxiliando uns aos outros na resolução dos problemas. Ocorre, eventualmente, alguma divisão entre estes profissionais na execução de certas tarefas sendo, esta, dependente das habilidades e intimidade com determinado tipo de problema que tal profissional possui.

O fato de se observar alguns pontos de diferentes tipos de mecanismos de coordenação não se constitui um equívoco na análise, como observado por Mintzberg em: “... *nenhuma organização pode depender de apenas um desses mecanismos; todos eles serão normalmente encontrados em qualquer organização razoavelmente bem-desenvolvida*” (MINTZBERG; QUINN, 2001).



## 5.2. Parâmetros de Design

Na discussão sobre os parâmetros para a determinação da divisão do trabalho e sua coordenação, é possível levantar alguns pontos sobre a área estudada.

Inicialmente, quanto à formalização de comportamento, a área apresenta uma pequena descrição de cargos e regras (salvo os regulamentos internos ao banco). Neste sentido, portanto, pode-se caracterizar a área como uma estrutura orgânica e não burocrática.

Mintzberg levanta o parâmetro de tamanho de unidade, como sendo o número de posições contidas em uma unidade, para discutir a questão de *extensão de controle*. A forma como o *Advisory Group* está estruturada mostra o fato de que o ajuste mútuo é claramente identificado, com uma certa “*ausência de controle rigoroso de supervisão*” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Um dos parâmetros interessantes encontrados nesta teoria para a definição da configuração da organização é o da descentralização. Na área é possível perceber a descentralização horizontal quando um dos profissionais se torna responsável por diferentes tipos de tarefas e a ele é delegado poder para a resolução de problemas em seu nível hierárquico. Além disso, é possível perceber a descentralização vertical quando um profissional tem poder para intervir em diferentes níveis hierárquicos para a resolução de alguma tarefa. É interessante notar que aqui o conceito de nível hierárquico ultrapassa a esfera da área para o campo do banco onde esta está inserida (fator real e necessário para este tipo de análise, uma vez que a área conta com apenas quatro pessoas e a definição de diferentes níveis de poder não seria pertinente à análise).

Porém, estes dois tipos de descentralização existem de forma seletiva, ou seja, a delegação do poder depende da tarefa a ser realizada e da capacidade do profissional.



Existem alguns outros parâmetros tratados por Mintzberg, como agrupamento unitário, treinamento, sistemas de controle, dispositivos de ligação que não parecem se aplicar à análise proposta, por tratarem de organizações com um número maior de profissionais, sub-unidades, etc., o que não se encontra aqui.

### 5.3. Fatores Situacionais

Aqui se analisará os fatores que influenciam os parâmetros descritos (e que são influenciados por estes) de forma e se compreender melhor a área, sob a luz da teoria exposta.

Quanto à idade e tamanho da organização, a área possui atualmente quatro integrantes e aproximadamente três anos e meio de existência.

Neste sentido, percebe-se uma organização voltada à estrutura orgânica, com pouca formalização de comportamento, o que é esperado de organizações pequenas. Ainda sobre o tamanho, percebe-se uma baixa especialização dos cargos presentes na área.

Sobre a idade da organização, devido ao seu pequeno tempo de existência, é perceptível a baixa formalização de comportamento, como esperado teoricamente. Por se tratar de um setor relativamente novo (o de *Financial Advisories*), também se percebe válida a afirmação “*A estrutura reflete a idade do setor desde sua origem*” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

É interessante notar, porém, que algumas das atividades estão seguindo algum tipo de padronização, muito provavelmente devido ao amadurecimento desta, em relação a certas tarefas que estão se configurando rotineiras. Esta padronização foi levantada no detalhamento das tarefas, anteriormente, e será discutida mais à frente.

Quanto ao fator ambiente, como já descrito, a área opera dentro de um ambiente dinâmico (pouco previsível) e complexo. Neste campo, é possível observar que por ser um ambiente pouco previsível, a padronização da maioria das tarefas não é possível, o que faz surgir a necessidade de uma estrutura mais orgânica.



A organização, portanto, necessitará de uma maior flexibilidade, o que leva para uma coordenação baseada no ajuste mútuo ou na supervisão direta, por facilitarem a tomada de decisão.

Além disso, por se configurar um ambiente complexo, as “*informações necessárias para a tomada de decisões não podem ser compreendidas em uma só cabeça*” (MINTZBERG; QUINN, 2001). Este ponto é muito observado na área, quando cada profissional contribui com seus conhecimentos e capacidades para a obtenção de resultados. Tal fato tende a facilitar a tomada de decisão, ao descentralizar o poder de maneira que auxilia a resolução dos problemas (descentralização seletiva).

Mintzberg ainda propõe os fatores *sistema técnico* e *poder*, que não se aplicam ao estudo proposto, devido à própria natureza da área. Com este embasamento teórico inicial já é possível direcionar melhor a teoria que será guia para a análise da área. Utilizando as comparações entre o cenário real e a teoria apresentada é possível perceber que o *Advisory Group* apresenta as seguintes características predominantes:

- ✓ Mecanismo de Coordenação: Ajuste Mútuo;
- ✓ Descentralização: Horizontal e Vertical Seletiva;
- ✓ Atração Predominante: Colaboração entre os profissionais;
- ✓ Ambiente: Dinâmico e Complexo;
- ✓ Organização: Pequena e Jovem;
- ✓ Estrutura: Orgânica.

Além disso, Mintzberg, ao comparar as diferentes formas de organizações por ele propostas, afirma: “*As organizações maquinais e profissionais são do tipo desempenho, não do tipo para solução de problemas (...). Embora a organização diversificada resolva alguns problemas de inflexibilidade encontrados na organização maquinal, (...) um enfoque sobre o controle pela padronização de outputs não estimula a inovação*” (MINTZBERG; QUINN, 2001).



A partir desses pontos, é possível afirmar que a área estudada possui características mais predominantes da **Organização Inovadora**, proposta por Mintzberg, como na tabela abaixo:

Configuração	Principal Mecanismo de Coordenação	Parte-Chave da Organização	Tipo de Descentralização
<b>Organização Empreendedora</b>	Supervisão Direta	Ápice Estratégico	Centralização Vertical e Horizontal
<b>Organização Maquinal</b>	Padronização dos Processos de Trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização Horizontal Limitada
<b>Organização Profissional</b>	Padronização de Habilidades	Essência Operacional	Descentralização Horizontal
<b>Organização Diversificada</b>	Padronização de <i>Outputs</i>	Linha Intermediária	Descentralização Vertical Limitada
<b>Organização Inovadora</b>	<b>Ajuste Mútuo</b>	<b>Staff de Suporte</b>	<b>Descentralização Seletiva</b>
<b>Organização Missionária</b>	Padronização de Normas	Ideologia	Descentralização Pura
<b>Organização Política</b>	Nenhum	Nenhum	Varia



## 6. A ÁREA ESTUDADA COMO UMA ORGANIZAÇÃO INOVADORA

O que se pretenderá aqui será a análise da área estudada sob o aspecto de uma Organização Inovadora, utilizando-se a teoria proposta por Mintzberg. Obviamente que se espera encontrar sinais no *Advisory Group* de outros tipos de organizações. Este fato, ao contrário de prejudicial à análise, será de grande valia para se observar como a área trabalha na prática e para gerar sugestões e conclusões sobre a mesma.

Para isto, foi escolhido iniciar tal análise destacando, primeiramente, os fatores que mais assemelham a área com o que foi exposto pela teoria. Posteriormente serão discutidas as diferenças, que complementaram o estudo.

### 6.1. Análise Crítica – As Semelhanças

O estudo realizado por Mintzberg sobre a organização inovadora (também chamada por este autor de “*Adhocracia*”) que será discutido aqui se inicia com a divisão entre a adhocracia operadora e a administrativa. Posteriormente o autor discorre sobre a administração, a estratégia, o ambiente e os problemas encontrados neste tipo de organização.

Mintzberg separa as adhocracias em operadoras e administrativas. Resumidamente, a operadora é organizada como inovadora objetivando a resolução de problemas de seus clientes como um grupo de consultores. Já a administrativa busca sua configuração *adhoc* para uma finalidade interna, para, por exemplo, ser mais produtiva. Desta primeira divisão, já é possível, facilmente, identificar que o *Advisory Group* se enquadra melhor na adhocracia operadora, por possuir sua configuração como uma consequência natural que aparece na sua tentativa de atender as demandas dos seus clientes somada às capacidades de seus integrantes.

Em relação à liderança, a área se assemelha muito ao que é proposto por Mintzberg em: “os gerentes da adhocracia raramente gerenciam no sentido usual de dar ordens, em vez disso, passam boa parte do tempo agindo na forma de elemento de



*ligação para coordenar o trabalho lateralmente entre as várias equipes e unidades”* (MINTZBERG; QUINN, 2001). Realmente, a chefia exercida dentro da área tem como maior função ser um estrategista e uma ponte entre a área e o ambiente externo.

Além disso, percebe-se que não existe, na área, uma concentração de poder em determinado indivíduo, durante o cotidiano real. O que se observa é o fato de que a pessoa que estiver mais apta a resolver o problema e que possui mais competências para tal acaba recebendo maior carga de poder e estabelece o contato exterior para o recebimento dos dados relevantes e para a divulgação das soluções, como esperado pela teoria estudada que afirma que *“o poder flui para onde o expertise relevante estiver”* (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Analisando as partes básicas da organização na teoria proposta, percebe-se que na adhocracia operadora a essência operadora se mistura com a administração da organização, como foi descrito na questão sobre o poder e a tomada de decisão fluírem para o ponto mais capacitado. Este fato é observado na figura apresentada sobre este tipo de organização, que deixa claro o fato de que a essência operacional está difusa dentro da organização, assim como o *staff* de suporte, a linha intermediária e a tecnoestrutura.

Quanto ao ápice estratégico, este – propõe Mintzberg – deve ser capaz de monitorar os projetos de forma a atingir seus objetivos e dos clientes, tirando a capacidade máxima de seus profissionais. Estes pontos colocam o *Advisory Group* mais próximo ainda deste tipo de configuração, pois como descrito anteriormente, o líder da área possui mais a responsabilidade de definir estratégias de longo prazo, estabelecer contatos externos mais formais da área e ser a ponte entre esta, seus clientes e outras partes do banco e não de dar ordens. Este ponto fica mais relevante ainda com a afirmação de que *“talvez o papel mais importante dos gerentes da cúpula desta configuração seja a ligação com o ambiente externo”* (MINTZBERG; QUINN, 2001).



Mintzberg discorre sobre as condições da organização inovadora, discutindo fatores para a existência ou não deste tipo de configuração. O ambiente onde este tipo de organização se encontra, como descrito anteriormente, é complexo e dinâmico ao mesmo tempo. Sendo dinâmico o ambiente, a estrutura deve ser flexível, orgânica. Para um ambiente complexo, necessita-se de uma organização descentralizada.

Quando o autor analisa o tempo de operação, este mostra que com o passar do tempo, a organização tenderá à formalização, ou seja, não conseguirá manter sua forma inovadora. Isto porque ao se executar muitas vezes alguns tipos de operação, a formalização acaba sendo inevitável. Assim, *“a adhocracia operadora é movida ao longo do tempo no sentido de uma burocracia profissional para aperfeiçoar as atividades que desempenha melhor”* (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Isto pode ser observado no caso real apresentado, com algumas tarefas já sendo padronizadas. Esta padronização tem como maior objetivo facilitar a execução de tarefas mais recorrentes, para manter a área produtiva para problemas não tão previsíveis. Assim, percebe-se a necessidade de sempre haver uma certa parte da área funcionando de maneira orgânica e descentralizada, devido o ambiente que está inserido, já que este depende da conjuntura político-econômica vigente em determinado momento da história (não previsíveis, portanto), o que determinará as necessidades dos seus clientes. Este ponto se mostra muito importante na análise proposta e será estudado com mais ênfase na geração de sugestões para a área.

Um dos problemas apresentados pelo autor neste tipo de organização é a questão das relações humanas. Aqui, é observado que muitas vezes as pessoas, ao longo do tempo, podem se sentir não confortáveis neste tipo de organização. Isto porque as pessoas podem sentir necessidade de uma maior padronização, uma melhor definição do trabalho, para quem se deve reportar, como é feita a definição dos cargos, como se dará o reconhecimento e recompensas enfim, pode-se perceber o desconforto em se trabalhar numa estrutura orgânica e descentralizada. Assim, é possível que os próprios integrantes acabam por procurarem uma certa padronização em suas tarefas.





Além disso, existe o problema da eficiência, que aparece devido ao fato de que este tipo de configuração é mais voltado à solução de problemas imprevisíveis e não simples. Por este fato pode-se ter também, neste tipo de configuração, momentos de ociosidade de seus profissionais, uma vez que não apareçam os chamados problemas imprevisíveis. A eficiência também pode ser prejudicada pelo custo da comunicação, ou seja, como a base para a solução dos problemas na organização inovadora é a interação entre seus integrantes, a decisão pode demandar tempo, além de demandar profissionais altamente capazes.

Como descrito anteriormente, este tipo de configuração pode, com o passar do tempo, tender a uma estrutura mais burocrática. A transição para diferentes tipos de configuração se mostra também como um problema para a organização inovadora. Como este tipo de organização foi formada para resolver problemas de maneira inovadora, a aplicação de padrões burocráticos pode ser um equívoco. Porém, a escolha por uma orientação inovadora para gerar soluções criativas a problemas imprevisíveis e uma orientação para a padronização de atividades que executa melhor e com mais frequência pode ser uma saída para este tipo de organização, quando mais amadurecida. Este ponto é observado no *Advisory Group* e será discutido mais adiante.

Além dos pontos até aqui apresentados, que mostram uma forte semelhança entre o caso real e a teoria sobre organizações inovadora, existem outros (mostrados adiante) que não descartam tal semelhança, porém aparecem menos destacados dentro da área estudada. Isto ocorre, principalmente, pelos seguintes fatos: o *Advisory Group* ser uma área pequena, relativamente jovem e estar inserida em uma empresa já muito bem estruturada.

Observando como se dá a formação da estratégia na organização inovadora, novamente se observa uma mistura entre as partes básicas da estrutura, onde todos possuem uma função na definição estratégica da empresa. Além disso, percebe-se que as idéias, muitas vezes, partem da essência operacional, ou seja, de quem realmente está envolvido na execução do trabalho. O ápice estratégico, então, acaba



por guiar tais idéias e aprová-las, adaptando-as ao ambiente em que está inserido. Como se trata de uma área pequena, o *Advisory Group* realmente possui este tipo de configuração. Inclusive pelo fato de seu tamanho reduzido, esta área possui um fluxo de informação muito bem desenvolvido, onde todos opinam sobre idéias novas de como se deve executar determinada tarefa ou como se deve guiar o negócio futuramente. Assim, o ápice estratégico “*administra padrões, procurando um controle parcial sobre as estratégias, mas ao mesmo tempo tentando influenciar o que, de fato, são as estratégias que realmente emergem no lado inferior da hierarquia*” (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O foco estratégico dentro de uma organização inovadora também é interessante por se mostrar, algumas vezes, muito importante e, em outras, pouco. Assim, pode-se observar, neste tipo de configuração, a existência ambígua de estratégia, podendo funcionar sem estratégia definida algumas vezes e durante outras vezes, totalmente focada em algum ponto. A área estudada possui um traço desta característica, quando esta se vê demandada a resolver um determinado tipo de problema ou a gerar algum tipo novo de solução. Porém, a área possui (como descrito no detalhamento das tarefas) algumas tarefas rotineiras que sempre devem ser executadas. Por outro lado, tais tarefas não fazem parte dos objetivos estratégicos da área, ou do valor agregado desta, e sim do dia-a-dia necessário para o andamento do negócio.

## 6.2. Análise Crítica – As Diferenças

O que foi descrito anteriormente mostra que realmente a área estudada se configura como uma Organização Inovadora. Porém, como já esperado pela teoria exposta, o *Advisory Group* possui características de outras formas de organizações. Para se aprofundar e se chegar a um estudo mais completo do caso real, deve-se analisar tais características que diferem a área de uma organização inovadora. A seguir, foi realizada tal observação, seguindo as idéias apresentadas no quadro teórico.



### 6.2.1. Padronização de *Outputs*

Quando se analisam as tarefas descritas anteriormente, percebe-se que existem muitas delas que seguem um certo padrão. Este tipo de padrão pode ser descrito como a *padronização de outputs* explicada anteriormente, se aproximando de uma organização do tipo diversificada. Isto porque não existe uma formulação de como se deve executar certas tarefas, mas o que se observa é uma decisão formal de como devem ser os resultados destas. Este é o caso das simulações de carteiras (tanto as demandadas pelos clientes, como as feitas sem demanda prévia), que gera como resultado lâminas de divulgação das informações.

Tais lâminas procuram estabelecer uma forma única de divulgação de informações, facilitando sua compreensão ao mesmo tempo em que gera uma marca de reconhecimento da área. Assim, os integrantes da área sabem como deve ser o resultado desta tarefa, mas a forma de realizá-la pode mudar ou aperfeiçoar, no momento em que quem a executa ache necessidade.

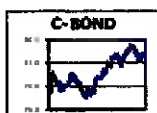
Outra padronização de resultados observada na área é na tarefa de divulgação quinzenal de informações sobre gestores de fundos. Tal divulgação é feita em um tempo pré-determinado e de forma padronizada. Procura-se, aqui, uma forma de passar para os clientes (gerentes de contas) o resultado da análise feita diariamente sobre esses gestores, para que tais gerentes possuam uma forma única de informações e, novamente, que facilite sua visualização. Um exemplo deste tipo de informação divulgada segue abaixo, onde se observa um *paper* de resultados quantitativos de alguns fundos analisados. Além deste tipo de informação, a área também divulga um outro *paper* com comentários sobre a gestão de tais fundos.



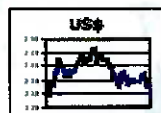
## Advisory Group – Resultados Trimestrais

Período de 02/jan/02 até 01/abr/02

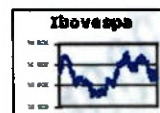
CDI: 4,21%



C-BOND: 4,88pts



US\$: 0,61%



Ibovespa: -2,38%

Gestores	Fundos	%	% CDI	Volatilidade (%)
Advisory Group	Carteira A	4,71	112,1	0,47
	Carteira B	5,58	132,8	1,38
	Carteira C	4,96	118,1	0,93
	Carteira D	6,63	157,8	2,61
Gestor A	Fundo A	4,37	103,9	0,24
	Fundo B	4,74	112,7	1,26
	Fundo C	2,38	90,5	2,41
Gestor B	Fundo D	4,24	100,8	2,09
Gestor C	Fundo E	4,20	99,8	0,85
Gestor D	Fundo F	12,86	305,7	6,86
Gestor E	Fundo G	7,21	169,0	4,44
Gestor F	Fundo H	4,24	100,8	0,33
Gestor G	Fundo I	4,72	112,3	0,48



## Advisory Group – Matriz de Correlação

Período de 02/jan/02 até 01/abr/02

FUNDOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	1	0,012	0,124	0,446	(0,012)	0,166	0,383	(0,026)	(0,132)
B		1	0,465	0,309	(0,072)	0,367	0,259	(0,216)	(0,102)
C			1	0,232	(0,071)	0,375	0,311	0,133	0,176
D				1	(0,191)	0,240	0,277	0,058	0,103
E					1	(0,059)	(0,142)	0,013	(0,285)
F						1	0,058	(0,092)	0,061
G							1	0,371	0,292
H								1	0,292
I									1

Exemplo de Material de Divulgação de Informações



É necessário observar, porém, que as definições de como deveriam ser os resultados de tarefas como as apresentadas foram geradas em conjunto dentro da área. Tal característica aproxima mais ainda a área de uma organização inovadora, que procura resolver seus problemas de forma conjunta, utilizando-se das habilidades de seus integrantes e de forma criativa. Mais uma vez é possível perceber que a área procura uma certa padronização em tarefas que executa com mais frequência e que, muitas vezes, independem do ambiente dinâmico e complexo que se encontra. Tal padronização é observada como uma maneira de procurar manter a área produtiva e capaz de resolver problemas imprevisíveis, sem deixar de executar outras tarefas que são esperadas por seus clientes.

#### **6.2.2. Padronização de Processos de Trabalho**

Quando se observa a área interagindo com a estrutura do banco em que está inserida, percebe-se que muitas formas de como se deve trabalhar já estão padronizadas e devem ser seguidas. Isto já era esperado, uma vez que o *Advisory Group* depende, para seu funcionamento e concretização de seus resultados, que suas tarefas estejam de acordo com o esperado pelo resto do banco.

Assim, para atividades que interagem com áreas como *backoffice* (para, por exemplo, a confirmação de movimentações nos fundos que o *Advisory Group* administra ou para concretização de operações no mercado financeiro), a área deverá agir da maneira já padronizada para o banco inteiro.

O sistema interno da área para a gestão de suas carteiras de fundos, o AGS, foi desenvolvido a partir das necessidades internas da área. Porém tal sistema deve realizar a interface com os outros sistemas do banco, para que as tarefas nele executadas se concretizem. Aqui é observado, então, uma padronização de processos de trabalho, que inclui, além de como devem ser executadas tais atividades, seus horários de execução.



Existem ainda outros sistemas (alguns não exclusivos da área, mas utilizados em outras partes da empresa) para a boletagem de operações realizadas internamente. Neste caso, é interessante notar que tais operações são de difícil padronização, porém a forma como estas devem ser inseridas no fluxo de informações interno do banco é totalmente pré-estabelecido pelas áreas de suporte deste.

Aqui se observa a área interagindo com o ambiente externo, que demanda determinadas formas de agir, que não são estabelecidas internamente na área. Portanto, surgem semelhanças com a organização maquinal.

Assim, sempre que existe uma interação ou dependência de outras partes, a área deve agir de forma mais padronizada, para que as contra-partes possam também se adequar nesta comunicação.

### **6.2.3. Padronização de Habilidades**

Existem algumas tarefas a serem executadas que dependem muito das habilidades e experiência dos profissionais envolvidos. Não existe, aqui, uma forma correta de se executar tal atividade que possa ser descrita e passada para novos profissionais. O que aparece neste caso é a dependência de profissionais capacitados e realizarem tais tarefas, que possam gerar os resultados esperados.

Neste caso, o que se observa é a padronização de habilidades, que procura estabelecer o perfil de profissional que se deseja em determinado cargo, para que seus objetivos sejam alcançados. Assim, o que se almeja é um indivíduo que seja apto a realizar suas tarefas (definidas pela sua formação, treinamento e experiências passadas) para chegar ao resultado esperado.

Estes pontos são observados nas tarefas de execução de operações no mercado financeiro. Não se sabe qual o tipo de operação que será demandada pelo cliente e os resultados esperados também variam. Porém, sabe-se que a área possui profissionais com habilidade e experiência para executar tais operações. Assim, a escolha dos



indivíduos que integrarão a área se torna muito importante neste aspecto, para se poder contar com estes nos momentos que surgirem este tipo de demanda.

Aqui a área se aproxima de uma organização profissional, apesar de manter os traços de uma inovadora.

#### 6.2.4. Supervisão Direta

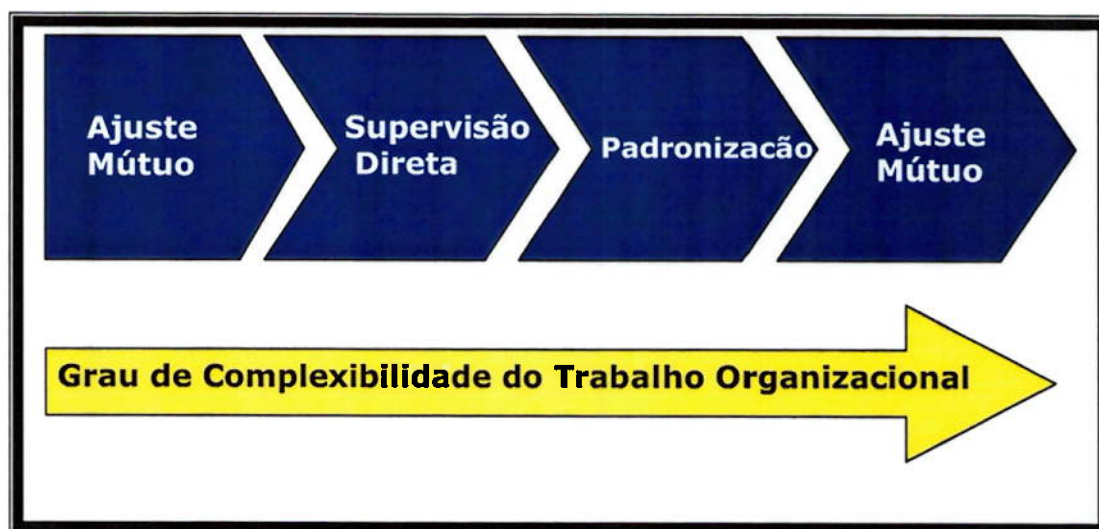
Outra forma de coordenação que é observada dentro da área é a supervisão direta. Esta aparece quando surge a necessidade de uma centralização do poder para a resolução de um problema que não está parece passível de solução através de uma organização descentralizada.

Embora não muito freqüente este tipo de coordenação pode ocorrer no *Advisory Group* quando este se encontra em momentos críticos. Tais momentos podem ser exemplificados por Mintzberg: “*Quando ameaçada por extrema hostilidade em seu ambiente, a tendência da organização é centralizar o poder, em outras palavras, recorrer a seu mais rigoroso mecanismo de coordenação, a supervisão direta. Aqui, um único líder pode assegurar intensa reação coordenada à ameaça (pelo menos temporariamente)*” (MINTZBERG; QUINN, 2001). Neste sentido, a organização se aproxima da forma empreendedora apresentada.

Como já era esperado, foi possível observar outros tipos de mecanismos de coordenação e traços de outras formas de organização. Porém, a essência de resolução de problemas como uma consultoria de grupo mantém a área como uma organização inovadora.

É possível, ainda, perceber um certo caminho (fluxo) entre um tipo de coordenação e outro, que mostra a interação entre estes e como devem ser administradas eventuais transições. O fluxo mencionado segue abaixo:





*Fluxo dos tipos de coordenação*



## 7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES DE MELHORIA

Depois de realizar toda análise da área e relacioná-la com teorias já existentes, será possível concluir alguns pontos sobre a atual situação do *Advisory Group* e formas de melhorar a estrutura vigente.

Inicialmente é possível concluir que a essência e o objetivo de existência desta área pressupõem que esta sempre permaneça hábil em resolver problemas inesperados. Os clientes do *Private Bank* onde o *Advisory Group* está inserido necessitam de um grupo de consultoria que analise suas diferentes necessidades e proponha alternativas de resolução. Tanto os problemas como as soluções sempre dependerão do ambiente externo e da conjuntura política e econômica que existe em determinado momento.

Esta forma de organização deve, ainda, realizar o papel de agregar valor ao serviço de *Private Bank* como um todo. Não deve, portanto, ceder a eventuais tendências de burocratização que possam retirar sua principal característica, a inovação. Deve, ainda, manter a imagem de independência, ou seja, sempre buscar as melhores soluções para o cliente, independente da situação do banco onde se encontra, não forçando, por exemplo, um cliente a adquirir determinado produto apenas por este gerar mais receita à empresa como um todo. Tal característica se mostra, em entrevistas com clientes, como um dos principais pontos de diferenciação da concorrência.

Para a resolução de problemas, é possível observar que os integrantes da área buscam sempre aperfeiçoar a forma de execução de suas tarefas, para facilitar a convergência a soluções. Isto é observado, por exemplo, pelas planilhas de simulação, que são construídas de formas a facilitar o estudo a ser realizado (mesmo quando não se sabe qual tipo de estudo será demandado). A área busca, ainda, possuir as diferentes ferramentas utilizadas e desenvolvidas e soluções conquistadas arquivadas, a fim de obter um histórico que possa auxiliá-la no futuro.



Outro exemplo de desenvolvimento interno de ferramentas de auxílio é o CRM citado anteriormente. Cabe aqui ressaltar que, apesar do nome, tal sistema não se configura totalmente como um *CRM* propriamente dito (sistema de administração do relacionamento com clientes – *Client Relationship Management* ou *Customer Relationship Management*). Este é, na realidade, um sistema de base de dados desenvolvido em *Access* que surgiu a partir da necessidade de se possuir uma base de dados confiável sobre o que é realizado dentro da área. A característica importante deste sistema é o fato da área optar em desenvolvê-lo internamente, utilizando um *software* flexível (o *Access* permite facilidade em mudanças dentro do sistema, adição de novos campos na base de dados, etc.), ou seja, o *Advisory Group* buscou solucionar um problema interno usando sua característica inovadora (assemelhando-se, inclusive, com a *adhocracia administrativa* proposta por Mintzberg).

Neste sistema são incluídos todas as conversas, eventos, reuniões e fatos relevantes com os gestores. Além disso, são inseridas no sistema todas as operações realizadas para cada cliente, conversas com estes, e tudo mais que se julgar importante que possa ter utilidade futura. O sistema permite, ainda, a geração de relatórios, que são, por exemplo, utilizados em reuniões internas do grupo.

A área, como foi descrito anteriormente, tem a necessidade de interagir com outras partes do banco, de forma padronizada. Tais atividades devem ser executadas da forma esperada, a fim de facilitar o andamento do negócio e evitar conflitos internos. Assim, nem tudo o que é realizado internamente poderá ser fruto da concepção de seus próprios integrantes.

Algumas atividades, então, devem seguir certas normas estabelecidas pelo banco, incluindo determinados horários de realização, como deve ser o fluxo de informações e a maneira de se realizar tal tarefa. Este fato mostra que existe uma certa burocracia imposta pela empresa onde a área está inserida. A partir daí já é possível concluir que, para um caso como este, de uma área de estrutura inovadora que se vê inserida em um ambiente corporativo maior, surge a necessidade de existirem certas



atividades internas padronizadas, para que tal grupo possa se comunicar e gerar resultados com o resto da empresa.

Neste ponto, pode-se tentar gerar certas melhorias a fim de que tal burocratização não atrapalhe o andamento de inovação, resolução de problemas e coordenação via ajuste mútuo interno. A área deverá ser capaz de lidar com esse lado padronizado imposto de forma a manter sua produtividade.

Uma forma de se executar melhor tal administração e que, aos poucos já é observada atualmente na área é a definição quem irá executar essas tarefas padronizadas. Neste sentido, percebe-se que, para manter a essência administrativa interna, a definição dessa execução poderá ser feita através de discussões e negociações internas. Assim, o grupo chegaria à conclusão de quais tarefas cada um irá executar.

Assim, a área poderia continuar com sua essência inovadora e, ao mesmo tempo, executaria as tarefas que são necessárias para o andamento dos negócios do banco como um todo.

Além das tarefas burocratizadas que são impostas pelo ambiente externo, foi possível perceber algumas que se tornaram (ou tenderão a se tornarem) padronizadas internamente. Este é o caso da divulgação de informações sobre os gestores dos fundos, que acabou gerando a periodicidade de reuniões de discussão internas, para a divulgação quinzenal além, é claro, da formalização da forma de se divulgar o resultado de tais discussões.

Neste tipo de atividade, a área buscou uma padronização natural, onde o que se objetivou foi o aumento de produtividade, ganho em tempo de execução e facilidade de realização a partir da formalização. É interessante ressaltar, porém, que a idealização deste tipo de atividade surgiu na forma de ajuste mútuo, onde o grupo inteiro discutiu para se chegar ao melhor resultado.

A padronização, aqui, segue a idéia de facilitador para certas atividades. Assim, para tarefas que a área executa bem e com uma periodicidade e uma certa previsibilidade,



é aceitável que surja uma padronização, a fim de facilitar a execução. Além de aumentar a produtividade deste tipo de atividade, a área ganha em diminuir o tempo de dedicação de seus profissionais neste tipo de tarefa e deixá-los mais focados à resolução de problemas mais complexos e imprevisíveis.

É observado, portanto, que existe, neste contexto, uma tendência de padronização de certas atividades. A partir da teoria exposta, percebe-se que tal fato já era esperado por Mintzberg, quando afirma que *“a adhocracia operadora é movida ao longo do tempo no sentido de uma burocracia profissional para aperfeiçoar a atividades que desempenha melhor, talvez até no sentido de uma burocracia maquinal para explorar uma única invenção. A organização sobrevive, mas a configuração morre”* (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Note que, no caso analisado, não se espera que toda a estrutura se burocratize. O que é defendido aqui é a capacidade de se ter parte das atividades padronizadas, para se manter a essência inovadora, de consultoria de grupo. Isso se torna possível devido, inclusive, ao ambiente em que está inserida. Para um grupo disposto a funcionar como consultor de clientes que têm seus problemas dependentes da conjuntura política e econômica global (totalmente imprevisível), a padronização completa de suas atividades se torna impossível.

Assim, é possível perceber que, se a área deslocasse sua organização para uma burocracia, não só sua configuração morreria, como toda a sua essência de operação, desaparecendo a própria organização.

Portanto, é possível concluir que uma organização inovadora pode padronizar certas atividades que lhe pareçam passíveis de previsão para manter sua capacidade de adhocracia, ao invés de se burocratizar.

Como sugestão para a realização deste tipo de padronização, pode-se adotar a característica implícita da área de ajuste mútuo, ou seja, a grupo, devido à sua própria formação, possui a capacidade de concluir quais atividades podem ser padronizadas,



identificando aquelas que são executadas de forma mais repetitiva e com demanda previsível. Essa definição poderá ser sempre rediscutida internamente, quando for identificada a necessidade de mudança ou aperfeiçoamento.

A conclusão final que se chega desta análise é que a área não se encontra em uma transição, tendendo à burocratização, por estar se tornando mais madura. O que se percebe é a necessidade da existência de uma área consultora, de essência inovadora e que pode conviver com uma certa padronização.

Esta padronização, para enfatizar, se trata muito mais da divulgação de resultados ou da adequação a normas e controles inerentes da empresa inteira do que da execução das atividades que formam o que se espera da área.

Cabe, aqui, a observação futura sobre o andamento da área, para sempre se atentar a eventuais tendências de burocratização que podem não facilitar o cotidiano da área, mas, sim, a desvirtuar de seus objetivos propostos, podendo resultar no desaparecimento da própria organização.



## 8. BIBLIOGRAFIA

HAZARD, John W; CHRISTIE, Milton. **The Investment Business**; Harper & Row Publishers, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para Serviços Profissionais**; São Paulo, Atlas, 1990.

MAHONEY, William F. **Investor Relations: The Professional's Guide to Financial Marketing and Communications**; New York Institute of Finance, 1998.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição**; São Paulo, Atlas, 1998.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**; Porto Alegre, Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**; São Paulo, Atlas, 1995.

MORGAN, Garet. **Imagens da Organização**; São Paulo, Atlas, 1996.

SALERNO, Mario S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupo e gestão democrática via espaços de comunicação – negociação**; São Paulo, Atlas, 1999.

THÉVENET, M. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Cap 4: Materiais de base; Cap. 5 Metodologias para o estudo da cultura.

THIOLLENT, Michel. A captação de informação nos dispositivos de pesquisa social: problemas de distorção e relevância. Texto apresentado no VIII Encontro Nacional de Estudos Rurais e Urbanos – CERU, USP, 1991.



Pesquisas na Internet.

Produções Internas da Empresa Estudada.