

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, e a todos que estiveram comigo e contribuíram para a minha formação profissional, em particular:

Ao meu orientador, Prof. Laerte, por todas recomendações e atenção dedicada durante este ano;

Aos meus pais (Julia Chan Siu Fung, e Siu Chee Hung), padrasto (Tony) e madrasta (Cida) pelo carinho, atenção, lição de vida e pelo sonho realizado;

Aos meus irmãos (Timóteo Siu e Lucas), meus avôs, minhas avós, minhas tias, meus tios, meus primos, pelo grande carinho e companheirismo e atenção;

Ao meu amigo Carlo Dapuzzo pelo companheirismo durante os meus estudos em Montreal, Canadá;

Aos meus amigos da Engenharia da Produção e da Poli, pelo incentivo e pela prazerosa convivência;

Aos meus colegas de trabalho, em especial ao Paulo Thiago Palaia e ao Marcello Siniscalchi, pelo apoio profissional;

Aos meus irmãos em Cristo da Igreja Nova Aliança;

A todos meus amigos, que sempre me acompanharam.

RESUMO

O presente trabalho de formatura tem como objetivo minimizar as dificuldades operacionais em uma área de gestão de fundos de uma instituição financeira. Para a identificação dos problemas operacionais da área, deve-se priorizar a participação de todos os envolvidos por meio de entrevistas e observações, pois dessa maneira consegue-se determinar todas as dificuldades em questão.

Assim, foram identificados os principais pontos críticos que afetam o bom desempenho da área. Diagnósticos para área foram propostos a partir dos problemas apontados. Tais propostas foram encaminhadas para a Diretoria, que estuda a implementação do que foi sugerido.

ABSTRACT

The present graduation paper aims at minimizing the operational difficulties found in a budget management section of a financial. Identifying the operational problems in the section demands the participation of all staff involved by means of interviews and observations in order to determine the difficulties in question.

For that reason, the main critical points that affect the good performance were identified and diagnoses for the section were proposed. Those proposals were directed to the board of directors, which studies the implementation of what were suggested.

SUMÁRIO:

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

LISTA DE ANEXOS

1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Introdução ao Trabalho	1
1.2 – Apresentação da Organização e do Estágio	2
1.3 – Mercado Financeiro.....	9
1.4 – Características das Operações dos Ativos e os Sistemas de Liquidação.....	10
1.5 – Fundos de Investimentos.....	14
1.6– Classificação dos Fundos.....	16
1.7 – Os Fundos da SFE.....	20
1.7.1 – Clientes.....	20
1.7.2 – Produtos.....	21
2 - PROBLEMAS E OBJETIVOS.....	24
3 – REVISÃO DA BIBLIOGRÁFICA.....	27
3.1 – Classificação do Serviço	27
3.2 – Teoria Organizacional.....	29
3.3 – Metodologia Ergonômica	35
4 – METODOLOGIA	43
5 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	46
5.1 – Compreendendo a Organização	46
5.1.1 – Classificação dos Serviços Prestados pela SFE	46
5.1.2 – Classificação da Organização do Trabalho da SFE.....	52
5.2 – Diagrama de Fluxo de Informações	54
5.3 – Ferramentas e Sistemas	57
5.4 – Descrição das Atividades da SFE.....	60
5.5 – População e Volume de Trabalho	66

5.6 – Observações Abertas e Entrevistas	69
5.6.1 – Observações Abertas	69
5.6.2 – Entrevistas	73
5.7 – Plano de Observação (Observações Sistemáticas)	81
5.8 – Hipóteses de Nível Dois.....	91
6 – MELHORIAS E PROPOSTAS	94
6.1 – Plano de Melhorias.....	94
6.2 – Propostas	97
7 – CONCLUSÕES	99
8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
9 – ANEXOS	104
Renda Fixa	104

LISTA DE FIGURAS:

FIGURA 1: ORGANOGRAMA GERAL – ELABORADA PELO AUTOR	4
FIGURA 2: ORGANOGRAMA DA AMC – ELABORADA PELO AUTOR.....	4
FIGURA 3: ORGANOGRAMA DA DAC – ELABORADA PELO AUTOR	6
FIGURA 4: LAYOUT DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRAS – ELABORADA PELO AUTOR	8
FIGURA 5: DISTRIBUIÇÃO DA POPULAÇÃO DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO DE CARTEIRAS – ELABORADA PELO AUT OR.....	9
FIGURA 6: MATRIZ DE POSIÇÃO DE MERCADO DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS – RETIRADA DE MICHAEL E. PORTER (1986).....	29
FIGURA 7: REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO – RETIRADA DE MINTZBERG (1996).....	30
FIGURA 8: OS MECANISMOS BÁSICOS DE COORDENAÇÃO – RETIRADA DE MINTZBERG (1996)	34
FIGURA 9: TRABALHO PRESCRITO X TRABALHO REAL – ELABORADA PELO AUTOR.....	37
FIGURA 10: ETAPAS DA AÇÃO ERGONÔMICA – RETIRADA DE GÉRIN (2001).....	41
FIGURA 11: VARIEDADE X VOLUME DE CONSUMIDORES POR PERÍODO – ADAPTADA PELO AUTOR	46
FIGURA 12: NATUREZA DO ATO DO SERVIÇO – ADAPTADA PELO AUTOR.....	47
FIGURA 13: RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES – ADAPTADA PELO AUTOR	48
FIGURA 14: PERSONALIZAÇÃO E JULGAMENTO – ADAPTADA PELO AUTOR	49
FIGURA 15: NATUREZA DA DEMANDA E FORNECIMENTO – ADAPTADA PELO AUTOR	50
FIGURA 16: MÉTODO DE ATENDIMENTO EM SERVIÇOS – ADAPTADA PELO AUTOR	51
FIGURA 17: CONFIGURAÇÃO DA AMC - ADAPTADA PELO AUTOR.....	53
FIGURA 18: DIAGRAMA DE FLUXO DE INFORMAÇÃO – ELABORADA PELO AUTOR.....	55
FIGURA 19: LIMITAÇÃO DA SFE NA LINHA DE FRENTE – ELABORADA PELO AUTOR.....	61
FIGURA 20: FLUXO DAS ATIVIDADES – ELABORADA PELO AUTOR	65
FIGURA 21: DIVISÃO DA EQUIPE DA SFE – ELABORADA PELO AUTOR.....	69
FIGURA 22: NÚMERO DE DESENQUADRAMENTOS - ELABORADA PELO AUTOR.....	71
FIGURA 23: DESLOCAMENTO DOS AGENTES DA SFE - ELABORADA PELO AUTOR.....	72

FIGURA 24: REDESENHO DA SFE NA AMC - ELABORADA PELO AUTOR.....	97
--	----

LISTA DE TABELAS:

TABELA 1: HORÁRIO LIMITE PARA LIQUIDAÇÃO DE OPERAÇÕES – ELABORADA PELO AUTOR	14
TABELA 2: RECURSOS GERIDOS PELA DAC – ELABORADA PELO AUTOR	20
TABELA 3: AS CONFIGURAÇÕES RESULTANTES DAS ATRAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO, JUNTAMENTE COM O TIPO DE DESCENTRALIZAÇÃO – RETIRADA DE MINTZBERG (1996)	32
TABELA 4: DESCRIÇÃO DOS MECANISMO DE COORDENAÇÃO – RETIRADA DE MINTZBERG (1996)	33
TABELA 5: AÇÕES ERGONÔMICAS – ADAPTADA DE WISNER (1987)	38
TABELA 6: EXEMPLO DE DISTRIBUIÇÃO DE OPERAÇÃO – ELABORADA PELO AUTOR	63
TABELA 7: DADOS DEMOGRÁFICOS DA SFE – ELABORADA PELO AUTOR	66
TABELA 8: VOLUME DE FUNDOS POR INTEGRANTE - ELABORADA PELO AUTOR	67
TABELA 9: DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DOS AGENTES DA SFE – ELABORADA PELO AUTOR	68
TABELA 10: PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES (G-O 1) – ELABORADA PELO AUTOR	83
TABELA 11: DESCRIÇÃO DURANTE A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES (G-O 1) – ELABORADA PELO AUTOR	85
TABELA 12: PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES (G-O 4) – ELABORADA PELO AUTOR	86
TABELA 13: DESCRIÇÃO DURANTE A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES (G-O 4) – ELABORADA PELO AUTOR	87
TABELA 14: PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES (G-O 5) – ELABORADA PELO AUTOR	88
TABELA 15: DESCRIÇÃO DURANTE A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES (G-O 5) – ELABORADA PELO AUTOR	89

LISTA DE ANEXOS:

ANEXO 1: EXEMPLO DE QUESTIONÁRIO DE POLÍTICA DE INVESTIMENTO - RETIRADA DO BANCO.....	104
ANEXO 2: MATRIZES DE CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇO – RETIRADO DE CRISTOPHER H. LOVELOCK (1983).....	110
ANEXO 3: AS CONFIGURAÇÕES BÁSICAS – RETIRADO DE MINTZBERG (1996).....	113
ANEXO 4: QUADRO TEÓRICO – RETIRADO DE MINTZBERG (1996).....	115

INTRODUÇÃO



1 – INTRODUÇÃO

1.1 – Introdução ao Trabalho

Este trabalho de conclusão de curso de graduação de Engenharia de Produção foi desenvolvido com o intuito de auxiliar o trabalho de uma Superintendência de Fundos Exclusivos, que é um departamento dentro da Área de Mercado de Capitais de um banco responsável pela gestão de fundos de investimentos de terceiros. O objetivo deste trabalho é demonstrar a aplicação dos conceitos ensinados durante o curso, para a análise (seleção de métodos e ferramentas adequadas) e discussão para os problemas existentes na área citada.

O trabalho foi desenvolvido baseando-se na grande importância da ergonomia para a Engenharia da Produção. A dificuldade operacional para se gerir os fundos pode ter sido o grande fator motivador para o desenvolvimento do trabalho de formatura.

O texto está estruturado da forma que se segue. Primeiramente, a organização e a área no qual o trabalho foi desenvolvido são descritos sucintamente, explicitando o papel do estágio. A seguir, são apresentados os problemas que afetam a área e são definidos os principais pontos abordados no projeto.

Após a realização de um prévio estudo sobre os problemas, são apresentados uma revisão da bibliografia e os métodos a serem utilizados no desenvolvimento do trabalho. Aplicam-se, em seguida, esses métodos, e os resultados do trabalho são apresentados. Finalmente, após uma discussão destes resultados, chega-se à conclusão, onde é discutida a contribuição do trabalho para a empresa e para a Engenharia da Produção.

1.2 – Apresentação da Organização e do Estágio

A instituição em que o estágio foi realizado é um banco brasileiro de grande porte, reconhecida nacionalmente pela sua liderança no mercado financeiro. O banco foi fundado em 1945, tendo sua origem no Banco Central de Crédito, depois Banco Federal de Crédito.

Na década de 60, após um longo período de quase 20 anos, com a modernização do sistema financeiro brasileiro deflagrada pelo governo federal, o banco ingressou num período de fusões e aquisições, sendo a primeira delas o Banco Federal de Crédito. Seguiram-se as fusões com o Banco Sul Americano e com o Banco da América. Esse período se estendeu entre 1964 e 1969.

Na década de 70, foi um período de rápido crescimento não só pela expansão interna, mas pelas sucessivas aquisições dos Bancos Aliança, Português do Brasil e União Comercial. No final dessa década o banco deu os primeiros passos para a sua atuação internacional, com a abertura das agências de New York e Buenos Aires.

Já na década de 80, o conturbado ambiente político e econômico do país aconselhava o retorno ao crescimento interno. Foi adquirido apenas um banco, o Pinto de Magalhães. No final da década, o banco foi um dos primeiros a transformar-se em múltiplo, formalizando juridicamente sua organização interna que já assim se delineara desde os anos 70. Nessa década, entretanto o banco estabeleceu-se firmemente como “Banco Eletrônico”, evidenciando sua prioridade à tecnologia de ponta.

A partir da década de 90, começou um novo ciclo organizacional que se delineou a partir das modificações do ambiente competitivo externo e de uma nova liderança interna, ciclo esse que se estende até o presente momento. Sucessivamente, formou-se a nova infra-estrutura que daria base não só a um novo período de forte expansão interna como de total segmentação mercadológica. Nesse sentido, vários foram os bancos adquiridos e fundados: em 1994, foram fundados os Bancos na Europa, Argentina e Cayman, ampliando a visão e a operação internacional do conglomerado financeiro; em 1995, inicia-se uma nova etapa de expansão por meio de aquisições com a compra do

BFB (Banco Francês e Brasileiro), reforçando sua posição no segmento de clientes de alta renda, tesouraria e *corporate banking*; em 1996, formou-se uma aliança estratégica com o *Bankers Trust New York*; em 1997, foi adquirido o ex-Bamerindus Luxembourg, controlado pela *holding* do grupo de Portugal – esta *holding* detém importante participação no Banco BPI, uma das maiores organizações bancária de Portugal; em 1998, ocorre a compra do *Banco Del Buen Ayre*; de 1997 a 2001, inicia-se uma seqüência bem sucedida de participações em leilões de privatização de bancos estaduais, adquiriu-se o Banerj (RJ), o Bemge (MG), Banestado (PR) e o BEG (GO); e finalmente em 2002, o banco adquiri o Banco BBA, fortalecendo sua liderança no mercado de atacado. É com a aquisição do Banco BBA que se formou a Superintendência de Fundos Exclusivos.

O estágio foi realizado na área de Superintendência de Fundos Exclusivos (SFE) do banco, e este trabalho será desenvolvido visando auxiliar o trabalho cotidiano dessa área, com a resolução dos problemas que a afetam. Os próximos tópicos tratarão de situar a área dentro da organização.

A área a ser estudada encontra-se dentro da Área de Mercado de Capitais, destacada no organograma abaixo.

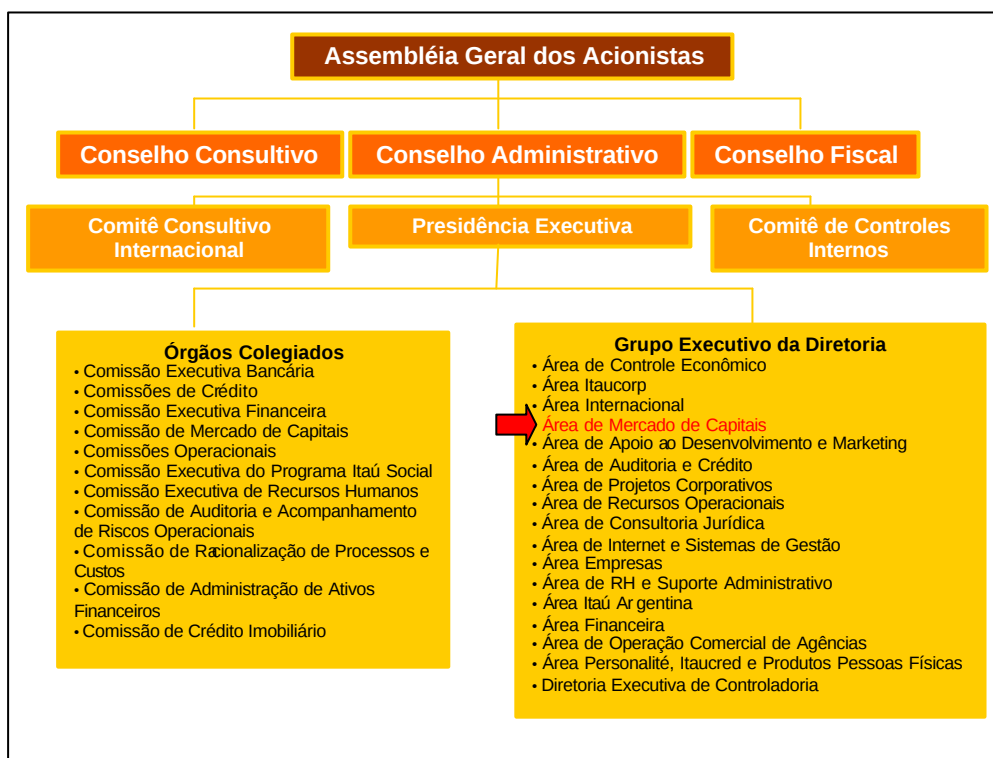


Figura 1: Organograma Geral – Elaborada pelo autor

Abaixo, temos o organograma dentro da Área de Mercado de Capitais. O foco de estudo será analisar a Diretoria de Administração de Carteiras (DAC).

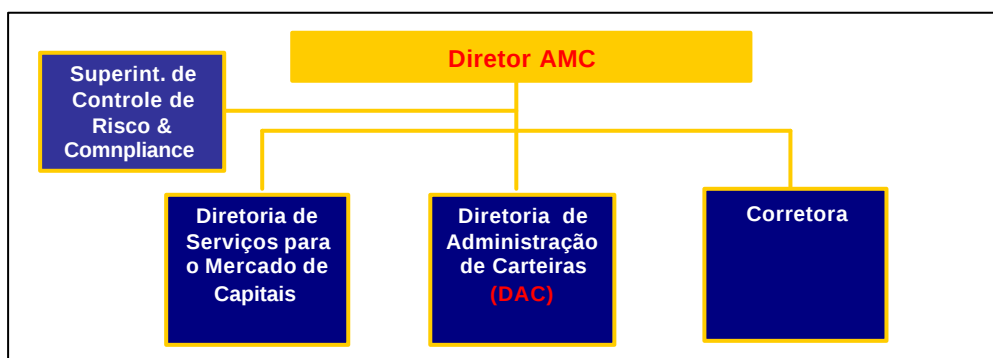


Figura 2: Organograma da AMC – Elaborada pelo autor

A Área de Mercado de Capitais é formado pela Diretoria de Serviços para o Mercado de Capitais, pela Diretoria de Administração de Carteiras e pela Corretora.

A Diretoria de Serviços para o Mercado de Capitais compreende toda a “fábrica” de processamento e liquidação das operações dos fundos; presta serviços externos para outras instituições financeiras liquidarem as operações feitas no dia. É onde o *back* e o *middle office* se situam. É composta por 506 funcionários e processam 218.000 operações por mês.

A Corretora, por sua vez, executa as ordens de operações dadas pelos operadores seja operadores internos (do próprio banco), seja operadores externos. Ela atua em todos mercados (na América, Europa e na Ásia).

Já a DAC (Diretoria de Administração de Carteiras) tem a responsabilidade de gerir e ao mesmo tempo operar recursos de terceiros.

Nas três áreas não pode haver fluxo de informações estratégicas. Por exemplo, as informações processadas de operações na carteira de um cliente externo na Diretoria de Serviços para o Mercado de Capitais não podem ser divulgadas para a DAC, já que ela pode se utilizar dessa informação para tirar vantagem no mercado (por exemplo, a DAC não poderia saber os ativos que compõe a carteira do seu concorrente). O mesmo é válido para a Corretora, a corretora não pode divulgar o que os outros clientes grandes fizeram para a DAC (os operadores da DAC não podem saber quais ativos que um cliente externo que opera na corretora vai comprar, porque se soubesse ele o faria antes). Uma das funções da Superintendência de Controle de Risco & Compliance é justamente policiar esse tipo de fluxo de informação, ou seja, cabe a ela o controle do chamado *Chinese Wall* (a barreira entre as áreas).

O trabalho de formatura será feita na Superintendência de Fundos Exclusivos, que se encontra dentro da Diretoria de Administração de Carteiras. Segue abaixo o organograma da DAC.

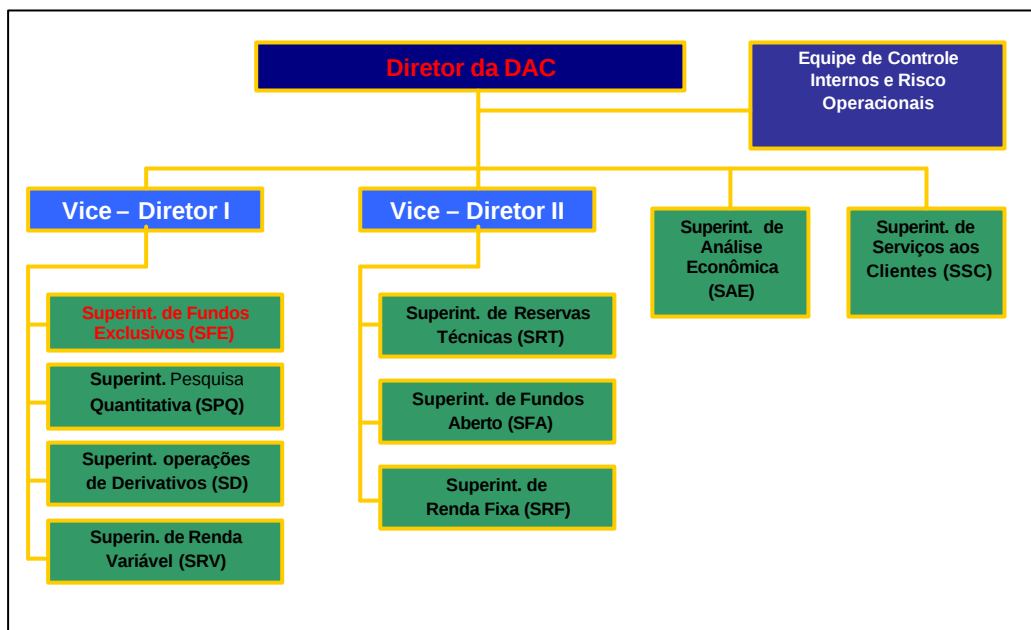


Figura 3: Organograma da DAC – Elaborada pelo autor

A fim de facilitar a identificação e as responsabilidades dos agentes participantes ao longo do trabalho, descreveremos o papel de cada uma das superintendências.

SAE – *Superintendência de Análise Econômica*: responde diretamente à Diretoria de Administração de Carteiras, mas fornece o devido suporte – como relatórios econômicos, dados de atividades econômicos, política –, para as superintendências.

SSC – *Superintendência de Serviços aos Clientes*: responde diretamente Diretoria de Administração de Carteiras. É responsável pela legislação, documentação e definição dos produtos (fundos) junto à área comercial.

SRF – *Superintendência de Renda Fixa*: subordinado ao Vice – Diretor I, tem como função operar (compra ou venda), negociar e boletar¹ quaisquer ativos de renda fixa para as superintendências de Fundos Exclusivos, Fundos Abertos, e Reservas Técnicas, participar dos leilões oferecidos pelo Tesouro Nacional, passar a posição de

¹ Boletar – termo utilizado para indicar que a operação entrou efetivamente no sistema para ser processada até entrar no fundo

caixa de todos os fundos para a tesouraria do banco. Podem operar derivativos como instrumento de proteção dos ativos adquiridos. Tem a mesma função de uma tesouraria de um banco, mas com a diferença dos recursos administrados ser de terceiros.

SFE – Superintendência de Fundos Exclusivos: subordinado Vice – Diretor II, tem como função gerir fundos no segmento de atacado. Opera ativos de mercadorias futuras bem como ativos de renda fixa. Os ativos de renda fixa são operados por intermédio da SRF, ou seja, a negociação e a boletagem das operações só é feita quando solicitada pela SFE. As operações de mercadorias futuras (negociadas na BM&F) são operadas e boletadas pela própria SFE. Nos tópicos seguintes faremos uma descrição mais detalhada das atividades da SFE.

SFA – Superintendência de Fundos Abertos: subordinado Vice – Diretor I, tem como função gerir fundos de terceiros no segmento de varejo, ligada ao investimento de renda fixa. Assim como para SFE, as operações de renda fixa são feitas pela SRF. Podem operar derivativos como instrumento de proteção dos ativos adquiridos.

SRT – Superintendência de Reservas Técnicas: subordinado Vice – Diretor I, tem como função gerir fundos de seguradoras e fundo de pensão do próprio banco, ligada ao investimento de renda fixa. Podem operar derivativos como instrumento de proteção dos ativos adquiridos.

SPQ – Superintendência de Pesquisa Quantitativa : subordinado Vice – Diretor II, tem como função modelar modelos matemáticos que simulem a realidade do mercado financeiros. Atende demanda de todas as superintendências ligadas ao Vice – Diretor II.

SOD – Superintendência de Operações de Derivativos: subordinado Vice – Diretor II, tem como função operar ativos com maior grau de risco devido à volatilidade inerente à própria característica das mesmas e gerir fundos multimercados de varejo. São fundos que possibilitam maior probabilidade de ganho, mas que ao mesmo tempo expõe o investimento a um grau maior de risco de se perder.

SRV – Superintendência de Renda Variável: subordinado Vice – Diretor II, tem como função operar ativos negociados na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e gerir fundos de ações de varejo e atacado.

Equipe de Controle Internos e Risco Operacionais: tem como responsabilidade controlar operações internas e os riscos operacionais. Fica sob a sua guarda os apontamentos dos possíveis desenquadramentos dos fundos, bem como o cálculo do risco que uma carteira pode a vir a perder.

O *layout* da DAC pode ser visualizado na figura 4 e a distribuição da população da DAC pode ser visualizada na figura 5:

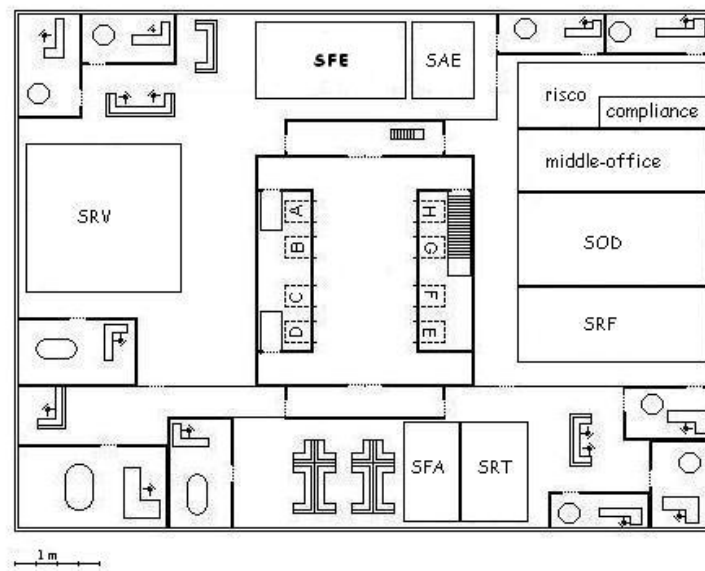


Figura 4: Layout da Diretoria de Administração de Carteiras – Elaborada pelo autor

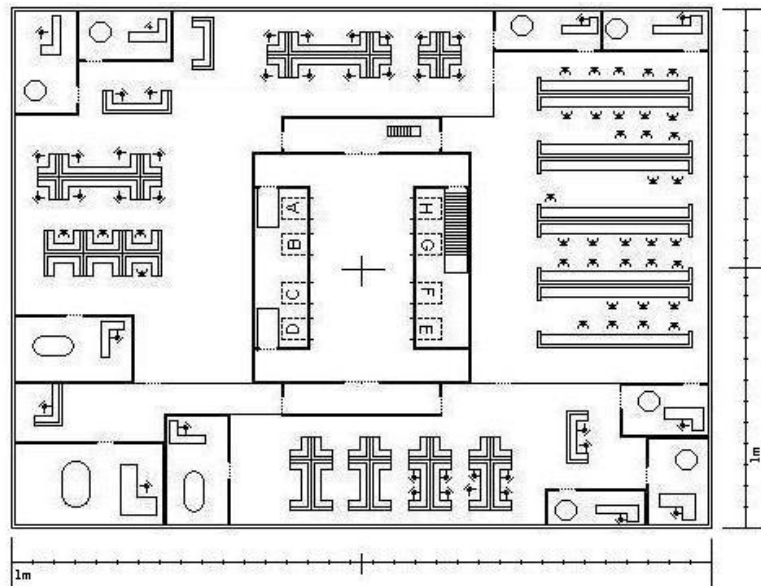


Figura 5: Distribuição da População da Diretoria de Administração de Carteiras – Elaborada pelo autor

1.3 – Mercado Financeiro

O mercado financeiro faz a ligação entre as pessoas ou empresas que têm dinheiro e as pessoas ou empresas que precisam de dinheiro. Para que isto ocorra é preciso um intermediário - os bancos. O mercado financeiro leva o dinheiro de quem tem para quem não tem, cobrando uma taxa que chamamos juros.

No mercado financeiro as pessoas também vão buscar serviços como seguro de vida, planos de previdência, cobrança bancária, etc. Todos esses processos são fiscalizados e controlados por entidades como o Banco Central, a Bovespa (Bolsa de valores de São Paulo), a BM&F (Bolsa de Mercadorias Futuras), CMV (Comissão de Valores Mobiliários) entre outras, sendo que todas estas estão subordinadas ao Conselho Monetário Nacional - CMN, que é presidido pelo Ministro da Fazenda.

O mercado financeiro é dividido em:

- **Mercado de crédito:** cuida dos empréstimos bancários. Quando você paga juros para um banco significa que o banco lhe emprestou dinheiro, ou seja, investiu em

você. Isto pode ocorrer quando você usa o cheque especial, desconta duplicatas, desconta cheques, faz um financiamento, etc.

- **Mercado de câmbio:** cuida da relação justa entre as moedas dos países. Muitos países adotaram o dólar para comparar com a sua moeda. Assim, quando um negócio é feito entre dois países, primeiro eles comparam os valores de suas moedas com o dólar para facilitar a transação. No Brasil, as únicas entidades que podem ter conta em dólares são o Banco Central e alguns bancos autorizados e mesmo assim, os dólares não podem ficar de um dia para outro na conta. Além dos bancos, quem negocia com dólares são: os importadores - que precisam comprar dólares para pagar suas compras; os exportadores - que recebem dólares, vendem aos bancos e ficam com reais e os investidores estrangeiros: que trazem dólares para investir, trocam por reais e quando vão embora compram dólares novamente. Então diariamente os bancos ficam vendendo e comprando dólares dos importadores, exportadores, investidores estrangeiros e de outros bancos. No fim do dia, faz-se um balanço: se houve mais compradores que vendedores a cotação sobe, pois a procura por dólares foi maior. A cotação cai quando a oferta é maior que a procura.

- **Mercado aberto:** refere-se às empresas que têm Capital Aberto, que são as Sociedades Anônimas. Empresa de Capital Aberto significa que qualquer pessoa pode ser sócia daquela empresa, desde que compre partes da empresa - que chamamos ações. As negociações das ações são feitas na bolsa de valores (BOVESPA) - onde o preço é público, assim todos podem comprar pelo mesmo preço que é definido pela oferta e procura.

1.4 – Características das Operações dos Ativos e os Sistemas de Liquidação

Os ativos negociados podem ser oriundas de títulos privados, títulos públicos, ações de empresas, e ativos de mercadorias futuras.

Os ativos de títulos privados e públicos compõem os ativos da renda fixa e se caracterizam por serem investimentos que pagam, em períodos definidos, uma certa remuneração, que pode ser determinada no momento da aplicação (pré-fixado) ou no

momento do resgate (no final da aplicação - pós-fixado). Para entender o que é um título de renda fixa imagine cada título como um empréstimo. Cada vez que você compra um título de renda fixa você está emprestando dinheiro ao emissor do título (que pode ser o seu banco, uma empresa ou o governo). Os juros cobrados são o pagamento que você recebe por emprestar seu dinheiro.

Os ativos de títulos privados são emitidos por organizações privadas. A liquidação das operações dos ativos de títulos privados ocorre na **CETIP**². Os principais ativos de títulos privados são:

CDBs - Certificados de Depósito Bancário: São títulos emitidos por bancos com o objetivo de captar recursos em troca de uma taxa de juros que pode ser pré ou pós-fixada. Ou seja, é como se você tivesse emprestando dinheiro para o banco e este banco emprestará este dinheiro para outras pessoas por uma taxa maior.

RDBs - Recibo Depósito Bancário: tem as mesmas características de um CDB, com a diferença de que não há negociação antes da data do seu vencimento, ou seja, você não pode resgatar seu dinheiro antes do prazo de vencimento que normalmente pode variar de 30 a 180 dias.

Debêntures: são títulos emitidos pelas empresas com prazo certo e remuneração certa, que têm como garantia os ativos das empresas. As empresas emitem debêntures para financiar a empresa - é como se a empresa obtivesse um empréstimo a longo prazo em troca dos títulos. Quando você compra uma debênture, está na verdade emprestando dinheiro para a empresa, correndo risco de que elas não venham honrar seus compromissos. Para tornar suas debêntures mais atrativas para os investidores, algumas empresas dão garantias na emissão de debêntures. É um investimento atraente, pois os juros são altos. Nas grandes empresas de capital aberto os riscos são baixos (se os balanços contábeis forem positivos), pois os balanços das empresas são públicos, ou

² **CETIP (Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos)** Empresa sem fins lucrativos, criada pela Andima em março de 1986 para dar mais agilidade e segurança às operações realizadas com títulos privados. Posteriormente, passou a garantir, custodiar e liquidar operações envolvendo também títulos públicos, incluindo títulos estaduais e municipais que ficaram de fora das regras de refinanciamento da dívida estadual. Atualmente, a CETIP possui a custódia dos Créditos Securitizados da União, os títulos da Dívida Agrícola (Lei no 9.138, de 29/11/95), os Títulos da Dívida Agrária – TDA e os Certificados Financeiros do Tesouro – CFT.

Fonte: Site do Tesouro Nacional

seja, são divulgados para o conhecimento de todos. As debêntures não dão direito aos lucros ou bens da empresa.

Os ativos de títulos públicos são emitidas pelo Tesouro Nacional (TN) como uma das formas de captação de recursos para financiar atividades do governo federal, tais como educação, saúde e infra-estrutura. Os títulos públicos são uma opção de investimento para a sociedade e representam a dívida mobiliária da União. Os títulos públicos são resgatados em data predeterminada por um valor específico, atualizado ou não por indicadores de mercado, como, por exemplo, índices de preços. A venda de títulos públicos no Brasil pode ser realizada por meio de três modalidades (oferta pública com a realização de leilão; oferta pública sem a realização de leilão (Tesouro Direto); e emissões diretas para atender a necessidades específicas determinadas em lei). A liquidação das operações dos ativos de títulos públicos ocorre na **SELIC**³.

Os principais ativos de títulos públicos são:

LTN - Letra do Tesouro Nacional: título com rentabilidade definida (taxa fixa) no momento da compra. Forma de pagamento: no vencimento;

LFT - Letra Financeira do Tesouro : título com rentabilidade diária vinculada à taxa de juros básica da economia (taxa média das operações diárias com títulos públicos registrados no sistema SELIC, ou, simplesmente, taxa Selic) Forma de pagamento: no vencimento;

NTN-C – Nota do Tesouro Nacional – série C: título com rentabilidade vinculada à variação do **IGP-M**, acrescida de juros definidos no momento da compra. Forma de Pagamento: semestralmente (juros) e no vencimento (principal);

NTN-F – Nota do Tesouro Nacional – série F: título com rentabilidade prefixada, acrescida de juros definidos no momento da compra. Forma de Pagamento: semestralmente (juros) e no vencimento (principal).

³ **SELIC - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia** Sistema criado em 1979, pela Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto (Andima), e administrado pelo Banco Central. Destina-se ao registro, custódia e liquidação financeira das operações realizadas com títulos públicos emitidos pelo Tesouro Nacional ou Banco Central, títulos estaduais e/ou municipais e depósitos interfinanceiros. Tais operações ocorrem por meio de equipamento eletrônico de teleprocessamento, em contas abertas em nome dos participantes. Além disso, o sistema processa as operações de movimentação, resgates, ofertas públicas de títulos e suas respectivas liquidações financeiras.
Fonte: Site do Tesouro Nacional

Já os ativos de mercadorias futuras compõem o mercado de derivativos. Os ativos são títulos e/ou contratos que possuam como referência ativos financeiros, índices, indicadores, taxas, mercadorias de *commodities* e moedas, nas modalidades a vista e de liquidação futura. A entidade que regula e fiscaliza esse mercado é a **BM&F**⁴ (Bolsa de Mercadorias Futuras). A BM&F efetua o registro, a compensação e a liquidação, física e financeira, das operações realizadas em pregão ou em sistema eletrônico.

Basicamente, os mercados que compõem o mercado de derivativos são:

Futura: em que as partes assumem compromisso de compra e/ou venda para liquidação (física e/ou financeira) em data futura, contando com o ajuste diário do valor dos contratos, que é o mecanismo que possibilita a liquidação financeira diária de lucros e prejuízos das posições.

Termo: semelhante ao mercado futuro, em que é assumido compromisso de compra e/ou venda para liquidação em data futura. No mercado a termo, porém, não há ajuste diário nem intercambialidade de posições, ficando as partes vinculadas uma à outra até a liquidação do contrato.

Opções: em que uma parte adquire de outra o direito de comprar – opção de compra – ou vender – opção de venda – o instrumento-objeto de negociação, até ou em determinada data, por preço previamente estipulado.

Swaps: são contratos negociados em balcão e registrados na BM&F via sistema eletrônico. Nesse caso, as partes trocam um índice de rentabilidade por outro, com o intuito de fazer *hedge* (instrumento de proteção), casar posições ativas com posições passivas, equalizar preços, arbitrar mercados ou até alavancar posições. Para tanto, devem escolher a combinação de variáveis apropriada a sua operação e definir preço, prazo e tamanho, optando igualmente pela garantia ou não da Bolsa.

⁴ Na BM&F são negociados contratos à vista, a termo, de futuros, de opções e de swaps. Os principais contratos são referenciados a taxas de juros, taxas de câmbio, índices de preços e índices do mercado acionário.

As obrigações financeiras relacionadas com esses contratos são liquidadas por intermédio de um sistema de compensação e de liquidação operado pela própria BM&F, no que, em sua estrutura interna, é denominada Câmara de Registro, Compensação e Liquidação de Operações com Derivativos BM&F, ou Câmara de Derivativos como é mais conhecida no mercado.

É um sistema com compensação multilateral de obrigações, sendo que a liquidação das posições líquidas diariamente apuradas é feita em D+1, por intermédio do Sistema de Transferência de Reservas- STR, em contas mantidas no Banco Central do Brasil. A BM&F atua como contraparte central e garante a liquidação das posições líquidas dos membros de compensação.

Fonte: Site da BM&F

As ações de empresas, negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), compõem a renda variável. A entidade responsabilizada pela liquidação das operações realizadas na BOVESPA é a Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia⁵ (**CBLC**).

Para cada sistema de liquidação dos ativos salientados anteriormente, deve-se obedecer aos prazos de horário pré - determinados para o repasse das informações. Os horários limites de liquidação segue logo abaixo:

Horário Limite de Liquidação	
CETIP	17:30
SELIC	18:30
BM&F	19:30
CBLC	21:30

Tabela 1: Horário Limite para Liquidação de Operações – Elaborada pelo autor

1.5 – Fundos de Investimentos

Os produtos disponibilizados pela diretoria de administração de recursos de terceiros são fundos de investimentos. É necessário iniciar, portanto, definindo o que é esse produto. Fundo de investimento surgiu da idéia de condomínio, ou seja, funciona como uma sociedade de investidores, organizada por uma instituição financeira. Nesta sociedade, cada investidor entra com o investimento (aplicação de recursos), comprando cotas de uma carteira de investimento, que é composta em sua maioria de ativos financeiros. Para se desfazer do investimento, o aplicador vende estas cotas.

O ganho ou prejuízo do investidor estará expresso na diferença de preço entre a compra e a venda das tais cotas. Os fundos apresentam diversas vantagens, tais como:

a) facilidade de acesso, uma vez que não é necessário grande investimento inicial, existem fundos com baixos valores de aplicações iniciais, e estão disponíveis

⁵ A CBLC liquida operações realizadas no âmbito da Bolsa de Valores de São Paulo - Bovespa, da Bolsa de Valores do Rio de Janeiro - BVRJ e da Sociedade Operadora do Mercado de Ativos.
Fonte: Site do Tesouro Nacional

diversos canais para que o investidor consiga aplicar os seus recursos na hora que bem entender;

b) economia de tempo, administração profissional e serviços adicionais, pois o investidor transfere para uma equipe de administradores a análise de mercado para a tomada de decisão de quais ativos financeiros comprar ou vender, e qual a hora certa de agir. Além disso, o administrador do fundo já presta alguns serviços tais como o recolhimento de imposto de renda sobre o rendimento do investimento;

c) diversificação, divisibilidade e liquidez, isso ocorre pelo fato de se ter um maior volume de recursos, desta forma, é possível comprar diversos ativos de modo a diversificar a carteira de investimento, também há a divisão do risco para a busca de um maior retorno com os outros investidores, já que com um grande volume de recursos é possível alocar uma pequena parcela dos recursos em ativos mais arriscados, mas que tendem a ter um retorno maior. Outra grande vantagem é a valorização diária da carteira, com a possibilidade de liquidez, já que o investidor pode vender suas cotas a qualquer momento sem perda de rentabilidade;

d) redução de custos, uma vez que há vantagens para os fundos de investimento quanto à taxa de corretagem mais barata, e também o pela isenção de alguns impostos, como a CPMF;

e) performance superior, pois embora os aplicadores tenham o direito a resgatar suas cotas a qualquer momento (liquidez), nem todos o fazem ao mesmo tempo, isto é, sempre fica uma grande soma disponível, que pode ser aplicada em títulos mais rentáveis (ganho de escala oriundo da soma dos recursos de todos aplicadores).

Apesar de todas essas vantagens, existe é claro, as desvantagens para o aplicador. A principal desvantagem para o investidor, é que ele vai ter que remunerar o administrador para que este realize o trabalho. Normalmente os fundos cobram uma taxa pela administração da carteira que é conhecida como taxa de administração e é cobrada como um percentual anual sobre o patrimônio líquido do fundo. Podem, também, cobrar uma taxa de ingresso ao fundo ou uma taxa de saída antecipada, de forma a induzir o cliente a permanecer mais tempo no fundo. Muito utilizada, também, quando permitida

pelos órgãos reguladores a taxa de performance na forma de um percentual sobre o ganho que o fundo obtiver acima de um determinado índice previamente pactuado.

1.6 – Classificação dos Fundos

Os fundos de investimentos podem ser classificados de diversas formas. Entretanto, para se mostrar os diversos tipos de fundos, será utilizada a classificação feita pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento⁶ (ANBID). A seguir, passa-se a detalhar essa classificação.

Fundos Curto Prazo

Os Fundos Curto Prazo são aqueles que buscam retorno através de investimentos em títulos indexados a CDI/Selic de emissão do Tesouro Nacional (TN) e/ou do Banco Central do Brasil (BACEN); com prazo máximo a decorrer de 375 dias e prazo médio da carteira de no máximo 60 dias. Também é permitida a utilização de Operações Compromissadas.

Fundos Referenciados

Os Fundos Referenciados são aqueles cujo objetivo é seguir um determinado referencial, e para tanto é feita uma gestão passiva da carteira, isto é, o gestor irá alocar ativos, como títulos de renda fixa, na maioria das vezes, que apresentem rentabilidades atreladas à algum referencial. É possível dividir nas seguintes classes:

Referenciados DI: o retorno está atrelado à variação do CDI (juros praticados entre os bancos, quando emprestam dinheiro uns dos outros). Esses fundos têm um perfil bastante conservador e são recomendados quando a taxa de juros está alta (taxa Selic).

⁶ ANBID – Associação Nacional dos Bancos de Investimento: é uma entidade de representação do segmento das instituições financeiras que operam no mercado de capitais. Seus associados são, basicamente, os bancos de investimento e os bancos múltiplos com carteira de investimento, são essas instituições que administram os fundos de investimentos. É, desta forma, órgão regulador das instituições de investimentos. As instituições podem cadastrar seus fundos nessa associação e para os fundos cadastrados devem-se enviar a cota e o patrimônio, diariamente. A importância dessa associação deve ser destacada, pois é a principal fonte de informação sobre fundos de investimentos do país.
Fonte: Site do ANBID

Referenciados Cambiais: esses fundos são recomendados para pessoas que querem manter o valor do seu patrimônio em dólar, pois aplicam seus recursos em títulos de renda- fixa indexados ao dólar (que têm como referência o dólar). Esses fundos são recomendados para pessoas que têm dívidas em dólar, ou que acreditam que o real vai desvalorizar. Ou seja, a rentabilidade acompanha o câmbio do dólar. Se o dólar sobe, a rentabilidade sobe e vice-versa.

Referenciados Outros: fundos que objetivam acompanhar algum referencial que não sejam os mercados cambiais ou de taxas de juros.

Fundos de Renda Fixa

Estes podem ser divididos conforme se mostra abaixo:

Renda Fixa: fundos que buscam retorno através de ativos de renda fixa, excluindo a estratégias que impliquem em risco de índices de preços, moeda estrangeira ou renda variável. Nesta categoria, incluem-se os tradicionais fundos de renda fixa, cujo risco principal é a taxa de juros, com ativos de baixo risco de crédito e sem alavancagem.

Renda Fixa Crédito: fundos que buscam retorno através de títulos de renda fixa (mercado de juros domésticos), de qualquer espectro de risco de crédito, excluem-se estratégias que impliquem em risco de índices de preços, moeda estrangeira ou renda variável. Não é permitida a alavancagem na carteira. A diferença para os Fundos *Renda Fixa* está simplesmente no limite previsto de risco de crédito.

Renda Fixa Multi-Índices: fundos cujo retorno é obtido através de investimento em ativos de renda fixa, de qualquer espectro de risco de crédito, podendo também utilizar estratégias que impliquem em risco de índices de preços, porém, excluindo-se os que impliquem em risco de oscilações de moeda estrangeira e de renda variável.

Renda Fixa Alavancados: estes se diferenciam dos anteriores apenas pela possibilidade de realizar alavancagem.

Fundos Balanceados

Neste segmento estão classificados os fundos regulamentados pelo BACEN (Banco Central do Brasil) ou pela CVM (Comissão de Valores Mobiliários) que busquem retorno no longo prazo utilizando-se de investimentos em diversas classes de ativos, por exemplo, renda fixa, câmbio, ou ações. Tais fundos utilizam estratégia de investimento diversificado, através de descolamentos táticos entre as classes de ativos. É obrigatório que estes fundos tenham explicitado os intervalos de alocação predefinidos entre as diversas classes de ativos.

Fundos Multimercados

Estes fundos podem ser divididos conforme é mostrado abaixo:

Sem alavancagem, sem renda variável: fundos que buscam retorno no longo prazo através de investimento em diversas classes de ativos, com exceção de renda variável. A estratégia é de investimento diversificado, porém sem a utilização de alavancagem.

Sem alavancagem, com renda variável: fundos que buscam retorno no longo prazo através de investimento em diversas classes de ativos, incluindo-se renda variável. A estratégia é de investimento diversificado, porém sem a utilização de alavancagem. Não necessitam explicitar os intervalos de alocação predefinidos entre as diversas classes de ativos.

Com alavancagem, sem renda variável: fundos que buscam retorno no longo prazo através de investimento em diversas classes de ativos, com exceção de renda variável. A estratégia é de investimento diversificado, podendo inclusive utilizar alavancagem.

Com alavancagem, com renda variável: fundos que buscam retorno no longo prazo através de investimento em diversas classes de ativos, incluindo-se renda variável. A estratégia é de investimento diversificado, podendo inclusive utilizar alavancagem dos recursos.

Fundos Capital Protegido

Fundos que buscam retorno atuando em mercados de risco, procurando proteger parcial ou integralmente o principal.

Fundo de Investimento no Exterior (FIEEX)

Fundos que apresentam como objetivo investir preponderantemente em títulos representativos da dívida externa de responsabilidade da União. Esses fundos investem seu patrimônio em ativos externos, no mínimo 80% do patrimônio investido em títulos da dívida externa brasileira, e até 20% em qualquer título de crédito negociado no mercado internacional, com um limite de concentração máximo de 10% em títulos de um mesmo emitente.

Fundos de Ações

Podem ser divididos em:

Fundos de Ações Indexados

IBOVESPA – fundos cujo objetivo é replicar o comportamento do IBOVESPA.

IBX – fundos cujo objetivo é replicar o comportamento do IBX.

Fundos de Ações Ativos:

IBOVESPA – fundos cuja estratégia explícita é superar o IBOVESPA.

IBOVESPA com alavancagem – fundos cuja estratégia explícita é superar o IBOVESPA, e para tanto podem se utilizar de operações que impliquem em alavancagem.

IBX – fundos cuja estratégia explícita é superar o IBX.

IBX com alavancagem – fundos cuja estratégia explícita é superar o IBX, e para tanto podem se utilizar de operações que impliquem em alavancagem.

IBA – fundos cuja estratégia explícita é superar o IBA, não permitindo alavancagem.

Fundos de Ações Setoriais:

Telecomunicações – fundos cuja estratégia é replicar investir em ações do setor de Telecomunicações.

Energia – fundos cuja estratégia é replicar investir em ações do setor de Energia.

Fundos de Ações Outros

Sem alavancagem – São enquadrados nessa classificação os fundos de ações abertos que não se enquadrem nos segmentos apresentados anteriormente (Indexados, Ativos, ou Setoriais), porém que não se utilizem de alavancagem do patrimônio.

Com alavancagem – São enquadrados nessa classificação os fundos de ações abertos que não se enquadrem nos segmentos apresentados anteriormente (Indexados, Ativos, ou Setoriais), porém que se utilizem de alavancagem do patrimônio.

1.7 – Os Fundos da SFE

A SFE faz gestão de 110 fundos exclusivos e o patrimônio administrado é da ordem de 16 bilhões de reais. Os fundos se caracterizam por apresentar regras personalizadas pelo cliente. Diferente dos fundos de varejos, o fundo da SFE é de um único “proprietário”, ou cliente. Nenhum outro cliente pode aplicar recurso naquele fundo.

A tabela abaixo mostra o volume administrado por cada uma das áreas que compõe a Diretoria de Administração de Carteiras (DAC).

Recursos Geridos pela DAC		
	# de fundos (unid.)	PL (R\$ bilhões)
SFE	110	16
SFA	14	50
SRT	8	4
SOD	14	12
SRV	24	4
Total	170	86

Tabela 2: Recursos Geridos pela DAC – Elaborada pelo autor

1.7.1 – Clientes

Os clientes da SFE são formados por três segmentos do mercado: *Corporate Banking*, *Private Banking* e Investidores Institucionais. *Corporate Banking* é composto

por grandes empresas, *Private Banking* por pessoas físicas com um grande poder aquisitivo, enquanto que os Investidores Institucionais são compostos por fundos de pensão das empresas.

1.7.2 – Produtos

Os fundos da SFE se caracterizam por ser exclusivos e oferecer produtos extremamente padronizados para os clientes. O produto é definido a partir de regras que o cliente estabelece, preenchendo um formulário denominado de Questionário de Política de Investimento (exemplo de Questionário de Política de Investimento no Anexo 1). A política de investimento é um questionário na qual o cliente define qual ativo o gestor pode estar incorporando dentro da carteira de sua gestão, caso algum ativo proibido seja incorporado na carteira pelo gestor, o fundo é caracterizado como desenquadrado. Há 2 tipos de desenquadramento: i – legal: estabelecido pela CVM⁷ (Comissões de Valores Mobiliários), estipulando uma série de regra na qual o fundo não pode “desobedecer”, estando sujeito a uma penalidade financeira caso isso venha a ocorrer; ii – por questionário: regras estabelecidas pelo cliente. O risco à qual o cliente estará exposto dependerá do tipo e da quantidade incorporada de um determinado ativo em sua carteira.

Os fundos da SFE podem ser classificados em:

Fundos Discricionários: fundos em que a gestão é feita somente sob os critérios do gestor do fundo. Não há necessidade de se consultar o cliente no momento da

⁷ De acordo com a lei que a criou, a Comissão de Valores Mobiliários exercerá suas funções, a fim de:

- Assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;
- Proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- Evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
- Assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido;
- Assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
- Estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários;
- Promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

Fonte: Site da CVM

aquisição do ativo. Nessa classificação, o banco assume o risco por qualquer perda em ativos de títulos privados que o fundo venha a sofrer. Por exemplo, na aquisição de CDB de um banco X. Se este banco X entrar em concordata no período vigente do contrato, o banco é quem sofre a perda e não o cliente, dado que a análise de crédito do banco X e a decisão de comprar o CDB foram feitas pelo banco e não pelo cliente.

Fundos Discrecionários com Consulta: fundo em que o cliente participa da gestão do fundo. O cliente exige e solicita consulta antes de adquirir qualquer ativo em seu fundo. Nesse caso, a gestão ainda é do gestor cabendo a ele selecionar os ativos que se traduzem em maior retorno para o cliente, dado o grau pré-definido de risco. Nessa classificação, o banco também assume o risco por qualquer perda em ativos de títulos privados, já que a análise de crédito e a sugestão de alocar o recurso partiram do gestor e não do cliente.

Fundos Não Discrecionários: fundo em que o cliente participa ativamente da gestão. O gestor tem papel passivo nessa classificação. O papel do gestor passa a ser de “executor”, ou seja, o cliente entra em contato com a área comercial e esta por sua vez entra em contato com a SFE para que esta realize a sua vontade. Nessa classificação, o banco não assume o risco por qualquer perda em ativos de títulos privados, já que a análise de crédito e a sugestão de alocar o recurso partiram do cliente e não do gestor.

PROBLEMAS E OBJETIVOS

2 - PROBLEMAS E OBJETIVOS

A Superintendência de Fundos Exclusivos é responsável pela gestão e administração de fundos ou carteiras de terceiros. As atividades da SFE, também, são consideradas como atividades de linha de frente. Apesar de existir a área comercial que faz o contato direto com o cliente, a equipe da SFE apresenta um grau significativo de contato com o cliente, dado que ela realiza visitas mensais aos clientes para explicar a rentabilidade dos fundos, descrever o andamento dos principais mercados econômicos, discutir a alocação de ativos em suas respectivas carteiras, etc.

Durante a realização do estágio, era comum perceber as dificuldades operacionais enfrentada pela área de gestão, quer na utilização dos sistemas e das ferramentas, quer na incompatibilidade dos sistemas (fundos cadastrados com nomes diferentes em sistemas diferentes), quer na falta de tempo de se repassar as informações para as etapas seguintes prosseguirem o processamento dos dados, quer na comunicação com os clientes, quer no momento de operação no mercado financeiro.

Com este trabalho queremos entender e minimizar as dificuldades operacionais na SFE que afetam o bom funcionamento da área, em momentos de prestação de serviço ao cliente, no “repasso” das informações para a retaguarda (*back-office* e *middle-office*), no momento de operação quando o mercado financeiro encontra-se agitado.

Para tanto, iremos apresentar a empresa e a área estudada. Metodologia ergonômica será alicada ao longo do trabalho, classificaremos a superintendência por teorias aprendidas durante o curso de Engenharia de Produção para melhor entender o “recorte” selecionado e observar em que pontos as dificuldades operacionais da SFE afetam o bom funcionamento da área.

Classificaremos o serviço prestado e a estrutura da organização para melhor entendermos o ambiente a qual a área estudada está inserida. Descreveremos minuciosamente os processos e as atividades da SFE, entrevistaremos os membros da equipe, observaremos as rotinas do dia-a-dia, as interações e os conflitos de outras áreas com a superintendência em estudo, classificando-a nos moldes tradicionais da Engenharia de Produção a fim de sugerir melhorias para os problemas acima salientados.

Enfim, o propósito desse trabalho de formatura é contribuir na análise do trabalho, minimizando as dificuldades operacionais da área em estudo, fazendo com que o trabalho se adapte ao homem e não o contrário.

REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

3 – REVISÃO DA BIBLIOGRÁFICA

3.1 – Classificação do Serviço

Christopher H. Lovelock (1983) apresenta cinco esquemas para classificar serviços de maneira que proporcionem compreensão e *insights* estratégicos e que transcendam as fronteiras estreitas da atividade. Estes esquemas podem ser utilizados para pensar sobre as escolhas que estão sendo feitas, posicionando o serviço em relação aos seus principais competidores. Posicionamento é um termo de marketing usado para descrever o processo de conquistar e manter um lugar de destaque no mercado.

Os esquemas de Christopher H. Lovelock (1983) para classificar os serviços prestados por uma organização podem esclarecer o funcionamento de uma empresa de serviço. As descrições dos esquemas podem ser encontradas logo abaixo e as matrizes dos esquemas se encontram em anexo no capítulo 9 – *Anexos*. Os esquemas podem ser encontrados nas matrizes abaixo:

- Variedade x Volume de Consumidores por Período: esquema que permite enquadrar o volume e a variedade do serviço prestado (Matriz A, em anexo 2).
 - Natureza do ato do serviço: este esquema de classificação levanta questões sobre a maneira tradicional em que os serviços têm sido prestados. Por exemplo, o cliente precisa estar presente fisicamente durante o serviço, somente para iniciar ou terminar a transação, ou não necessita estar presente em momento algum? Se os clientes precisam estar presentes, cabem a eles deslocar-se até as instalações do prestador de serviço e se tornar parte do processo, ou é o prestador que deve se deslocar até o cliente. Estas questões têm implicações significativas no projeto das instalações e da interação com os empregados, pois as impressões que forem passadas ao cliente terão influência na sua percepção do serviço (Matriz B, em anexo 2).
-

- Relacionamento com os clientes: o esquema abaixo confronta a natureza da “participação” do cliente no processo com a natureza do serviço prestado (Matriz C, em anexo 2).
- Personalização e julgamento: como os serviços são criados à medida que são consumidos, e como o cliente é freqüentemente participante do processo, existe a oportunidade de adaptar o serviço às necessidades do cliente. O esquema abaixo mostra que a personalização tem origem em duas dimensões: ou o caráter do serviço permite personalização, ou o prestador de serviço permitir modificar o serviço (Matriz D, em anexo 2).
- Natureza da demanda e fornecimento: o caráter perecível da capacidade em serviços cria um desafio para os agentes, pois não existe a opção de estocagem para vendas futuras. Mesmo assim, o grau de desequilíbrio entre a demanda e fornecimento varia entre as empresas de serviços (Matriz E, em anexo 2).

Para determinar a estratégia mais apropriada a cada caso é necessário considerar as seguintes questões:

- a) Qual a natureza da flutuação da demanda? Ela tem um ciclo previsível que pode ser antecipado?
 - b) Quais são as causas subjacentes a estas flutuações de demanda? Se as causas são hábitos ou preferências dos clientes, o marketing poderia provocar mudanças?
 - c) Que oportunidades existem para mudar o nível de capacidade ou de fornecimento? É viável a utilização de trabalhadores de meio turno durante os horários de picos?
- Método de atendimento em serviços: o método de atendimento em serviços tem um componente geográfico e um componente de nível de interação com o cliente (Matriz F, em anexo 2).

Segundo Michael E. Porter (1986), três estratégias genéricas têm tido sucesso na formulação de métodos que permitem uma empresa superar seus competidores. As estratégias de liderança global de custos, diferenciação e focalização no mercado são abordagens que empresas de serviço e de manufatura têm adotado em vários níveis para

obter vantagens competitivas. Abaixo encontramos a matriz de posição de mercado das estratégias genéricas proposta por Michael E. Porter.

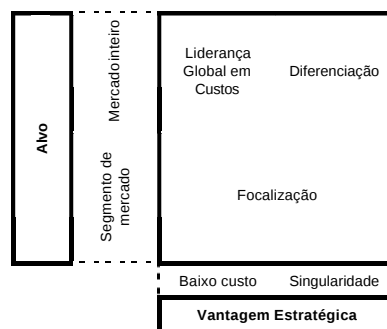


Figura 6: Matriz de Posição de Mercado das Estratégias Genéricas – Retirada de Michael E. Porter (1986)

Em cada uma destas estratégias, entretanto, a administração não deve perder o fato de que somente com a concentração total no cliente e no atendimento de suas necessidades se conseguirá uma base de clientes leais.

Ganhar clientes no mercado significa competir em várias dimensões. Os clientes baseiam sua decisão de compra em muitas variáveis, especialmente preço, conveniência, reputação e segurança. A importância de uma variável específica para o sucesso de uma empresa depende da competitividade do mercado e das preferências do cliente.

3.2 – Teoria Organizacional

Mintzberg (1996) assume que qualquer organização pode ser representada por um diagrama formado por cinco partes: **Cúpula Estratégica, Núcleo Operacional, Linha Intermediária, Tecnoestrutura, e Assessoria de Apoio.**

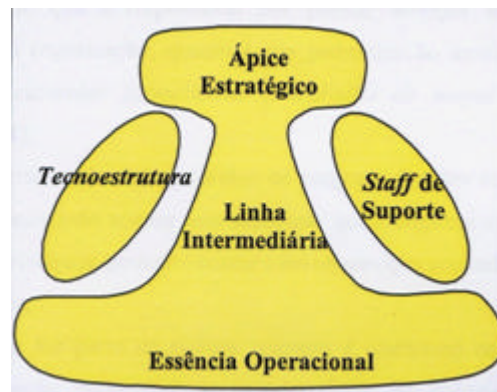


Figura 7: Representação da Organização – Retirada de Mintzberg (1996)

Os trabalhos básicos, relacionados de maneira direta com o objetivo da empresa (seja ele a produção de produtos ou a prestação de serviços) é realizado pelos operadores que, em conjunto, formam o **Núcleo Operacional (ou Essência Operacional)**.

A **Cúpula Estratégica (ou Ápice Estratégico)** é formada por aqueles que irão procurar garantir que a organização realize sua missão de modo eficaz e que as exigências dos que controlam (ou tem poder sobre) a organização sejam atendidas.

A ligação entre o Núcleo Operacional e a Cúpula Estratégica é feita pela cadeia de gerentes que tem autoridade formal e que formam a **Linha Intermediária**

O Núcleo Operacional, a Linha Intermediária e a Cúpula Estratégica formam a chamada linha hierárquica, ao longo da qual há um fluxo de autoridade formal.

À margem da linha hierárquica estão a Tecnoestrutura e a Assessoria de Apoio.

A **Tecnoestrutura** é formada pelos analistas de controle, responsáveis pelas formas de padronizar a organização.

Finalmente, a **Assessoria de Apoio (ou Staff de Suporte)** é formada por um conjunto de unidades especializadas cuja finalidade é única e tão somente a de dar apoio à organização fora de seu fluxo de trabalho operacional.

De acordo com Mintzberg (1996), existem cinco configurações básicas segundo as quais uma organização pode se estruturar: **Estrutura Simples**, **Burocracia Mecanizada**, **Burocracia Profissional**, **Forma Divisionalizada** e **Adhocracia**. Essas

configurações são definidas com base principalmente nos mecanismos de coordenação do trabalho e nas partes básicas da organização. Em conjunto com esses, os parâmetros para delinear (treinamento e doutrinação, tamanho das unidades, descentralização, etc) e os fatores situacionais (ambiente, idade e tamanho, sistema técnico, etc) formam, naturalmente, esses blocos que são as configurações.

As correspondências da tabela podem ser explicadas considerando-se que a organização sofre trações em cinco direções distintas. Muitas organizações sofrem duas ou mais trações simultaneamente, mas, na medida em que uma mostra-se mais forte que as demais, a organização acaba se estruturando segundo uma das configurações. Os desenhos das configurações básicas encontra-se no anexo 3.

Desse modo, a cúpula estratégica faz uma tração para a centralização (meio para manter a tomada de decisão sob seu controle), utilizando a supervisão direta para a coordenação do trabalho e a configuração que tende a surgir, se essa for a tração mais forte, é a **Estrutura Simples**.

Se a tração mais forte à qual a organização está sujeita é aquela exercida pela tecnoestrutura no sentido da padronização (de processos, essencialmente), a organização tende a se estruturar como uma **Burocracia Mecanizada**.

Da mesma forma, se o núcleo operacional faz a tração mais forte, no sentido de profissionalizar e diminuir a influência dos administradores sobre o trabalho, a organização tende a se configurar como uma **Burocracia Profissional**.

Se a linha intermediária procurar mais autonomia (retirada de poder da cúpula estratégica para cima e do núcleo operacional para cima) fazendo tração no sentido de dividir a organização em unidades baseadas no mercado, que controlam suas próprias decisões, esta tenderá a se estruturar como uma **Forma Divisionalizada**.

Por fim, se a tração mais forte sofrida pela organização for a tração para colaborar, exercida pela assessoria de apoio (que ganha mais influência na medida em que sua colaboração é mais solicitada para a tomada de decisão), a organização tenderá assumir a forma de uma **Adhocracia**.

Configuração estrutural	Primeiro Mecanismo de coordenação	Parte Chave da Organização	Tipo de descentralização
Estrutura Simples	Supervisão Direta	Cúpula Estratégica	Centralização Horizontal e Vertical
Burocracia Mecanizada	Padronização dos Processos de Trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização Horizontal limitada
Burocracia Profissional	Padronização das Habilidades	Núcleo Operacional	Descentralização horizontal e Vertical
Forma Divisionalizada	Padronização de Resultados	Linha Intermediária	Descentralização Vertical Limitada
Adhocracia	Ajustamento Mútuo	Assessoria de Apoio	Descentralização Seletiva

Tabela 3: As configurações Resultantes das Atrações sobre a Organização, juntamente com o Tipo de Descentralização – Retirada de Mintzberg (1996)

Abaixo se encontra a descrição sucinta de cada mecanismo de coordenação proposta por Mintzberg (1996):

Mecanismo de Coordenação	Descrição
1 - Ajustamento Mútuo	Coordenação do trabalho é feita primordialmente através da comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores. Utilizado geralmente em organizações pequenas e/ou novas (onde não houve tempo para ocorrer padronização), com um ambiente complexo e dinâmico, ditas <i>orgânicas</i> (pouca formalização/padronização); mecanismo chave de coordenação da Adhocracia .
2 - Supervisão Direta	O trabalho é coordenado por uma pessoa responsável pelo trabalho de outras, instruindo-os e monitorando-os (“Uma única mente coordena várias mãos”.); comum em organizações mais novas (onde não houve tempo para ocorrer padronização), com um ambiente simples e dinâmico, algumas vezes hostil, organizações orgânicas (pouca formalização/padronização) mecanismo chave de coordenação da Estrutura Simples .

3 - Padronização dos Processos	A coordenação do trabalho é feita através da formalização, padronização, minimizando a necessidade de outros mecanismos. Os processos são padronizados através de um conjunto de regras, normas que são desenvolvidas pela tecnoestrutura (possui, portanto, poder informal), ou seja, a execução do trabalho é especificada ou programada; mecanismo chave de coordenação da Burocracia Mecanizada .
4 - Padronização das Saídas	A coordenação do trabalho é feita através da formalização, padronização, minimizando a necessidade de outros mecanismos. Ocorre quando os resultados do trabalho são especificados; mecanismo chave de coordenação da Forma Divisionalizada .
5 - Padronização das Habilidades dos Trabalhadores	A coordenação do trabalho é feita através da formalização, padronização, minimizando a necessidade de outros mecanismos. Ocorre quando o tipo de treinamento necessário para realizar o trabalho é especificado; assim, as habilidades dos trabalhadores são padronizadas por treinamento que obtiveram fora da organização (faculdades, cursos técnicos, etc); quando contratados trazem essa padronização pronta consigo; mecanismo chave de coordenação da Burocracia Profissional .

Tabela 4: Descrição dos Mecanismo de Coordenação – Retirada de Mintzberg (1996)

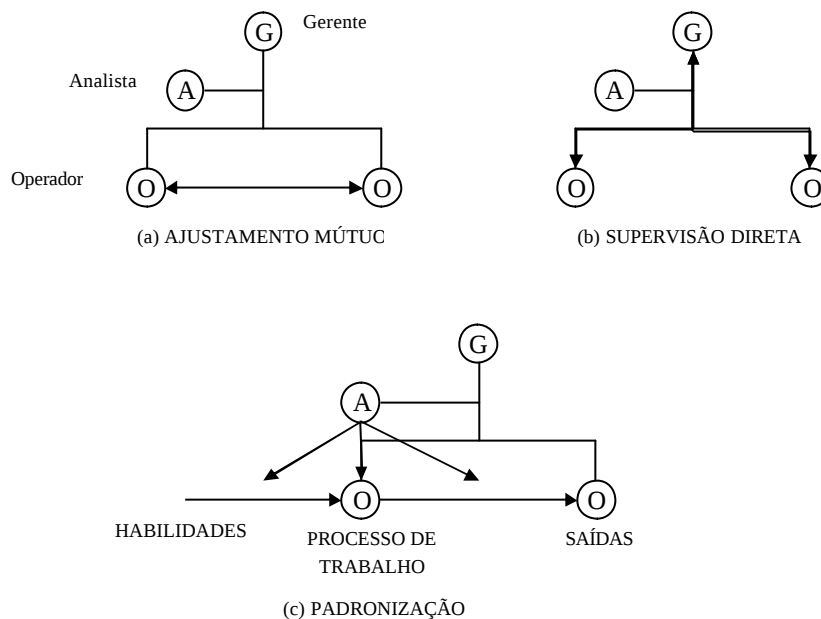


Figura 8: Os Mecanismos Básicos de Coordenação – Retirada de Mintzberg (1996)

Ambiente compreende virtualmente tudo fora da organização, como tecnologia, natureza de seus produtos, clientes competidores, localização geográfica, clima econômico, político, meteorológico, etc.

Mintzberg (1996) classifica ainda o ambiente de uma organização pode influenciar o tipo de mecanismo de coordenação ela deveria adotar.

Ambiente Estável: um ambiente onde existe previsibilidade. Pode ser variável, desde que essa variabilidade seja previsível. Exemplo: Distribuidora de jornais, com cadastro atualizado de todos os lares onde deve fazer as entregas.

Ambiente Dinâmico: existe imprevisibilidade. Se o ambiente é variável, ele não é, necessariamente, dinâmico, uma vez que essa previsibilidade pode já estar, de alguma forma, prevista. Exemplo: Plantação de milho, sujeita às intempéries climáticas, imprevisíveis.

Ambiente Simples: aquele cuja tecnologia (o conhecimento na base da organização) envolvida seja simples, podendo ser dividida em partes de fácil compreensão. Exemplo: Indústria de armas, com ambientes de produtos simples, já que existe um conhecimento acumulado a respeito das máquinas para produzi-las.

Ambiente Complexo: contrapõe-se ao simples. Isto é, envolve tecnologia de difícil compreensão. Exemplo: Clínica de Neuro-Cirurgiões.

O quadro teórico de Mintzberg (1996) pode ser encontrado no anexo 4 desse trabalho.

3.3 – Metodologia Ergonômica

Os objetivos práticos da ergonomia são o conforto, a segurança, satisfação e o bem-estar dos trabalhadores em seus relacionamentos com sistemas produtivos. A eficiência virá como resultado. Em geral, não se aceita colocar a eficiência como sendo o objetivo principal da ergonomia, porque ela, isoladamente, poderia significar sacrifício e sofrimento dos trabalhadores e isso é inaceitável, porque a ergonomia visa, em primeiro lugar, o bem-estar do trabalhador, sem desconsiderar a qualidade e a produtividade.

Segundo Guérin (2001), convém distinguir claramente três realidades:

- A tarefa como resultado antecipado fixado em condições determinadas;
- A atividade de trabalho como realização da tarefa;
- O trabalho como unidade da atividade de trabalho, das condições reais e dos resultados efetivos dessa atividade.

Segundo Sznclwar e Mascia (1997), o termo tarefa envolve tudo o que define o trabalho de cada um, numa dada estrutura. Assim, os objetivos a serem alcançados, as instruções, os procedimentos impostos em condições determinadas ou estabelecidas, tais como meios técnicos (ferramentas, máquinas), divisão de tarefas, condições temporais (horários, duração, ritmos), condições sociais (qualificação, salários), ambientes físicos de trabalho (iluminação, ruído, temperatura, vibração), constituem a tarefa.

A atividade surge quando eventos imprevistos surgem durante o desenvolvimento da tarefa prescrita pelo operário. Pode-se, então definir a atividade como sendo o trabalho real das pessoas. Ela consiste na utilização do corpo e da inteligência para realizar as tarefas. A atividade comporta diferentes aspectos, como a busca de informações, a tomada de decisões, a ação sobre comandos, a adoção de posturas diversas, a execução de esforços, os deslocamentos e as comunicações com outras pessoas. Efetivamente, é ela que permite a realização da produção.

A tarefa não é o trabalho, mas o que é prescrito pela empresa ao operador. Essa prescrição é imposta ao operador: ela lhe é, portanto, externa, determina e constrange sua atividade. Mas, ao mesmo tempo, ela é um quadro indispensável para que ele possa operar: ao determinar a sua atividade ela a autoriza.

O operador desenvolve a sua atividade em tempo real em função desse quadro: a atividade de trabalho é uma estratégia de adaptação à situação real de trabalho, objeto da prescrição. A distância entre o prescrito e o real é a manifestação concreta da contradição sempre presente no ato de trabalho, entre “o que é pedido” e “o que a coisa pede”. A análise ergonômica da atividade é a análise das estratégias (regulação, antecipação, etc.) usadas pelo operador para administrar essa distância, ou seja, a análise do sistema homem-tarefa.

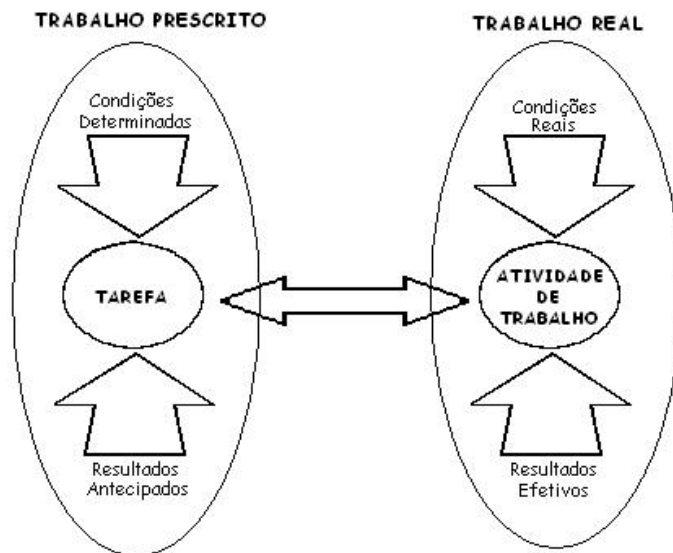


Figura 9: Trabalho Prescrito X Trabalho Real – Elaborada pelo autor

Segundo Wisner (1987), distinguimos três modalidades de intervenção ergonômica, na qual a frequência e a eficácia da ação ergonômica serão diferentes:

Ação	Descrição
Ergonomia de correção	responde diretamente a anomalias que se traduzem por problemas na segurança e no conforto dos trabalhadores ou na insuficiência da produção, em qualidade e em quantidade. É uma situação em que a ação do ergonomista aparecerá claramente, com seus sucessos e seus limites. Poder-se-á conhecer exatamente a situação anterior e posterior, através de medidas físicas de ambiente, fotografias de posturas, opiniões de trabalhadores, características dos trabalhadores. O custo das modificações é, em geral, elevado e freqüentemente retirado do orçamento destinado às condições de trabalho. Se alguns casos permitem ao ergonomista demonstrar claramente suas capacidades (posturas, iluminação, esforços sobre os comandos de máquinas), muitos outros (ruídos, carga mental, sistemas complexos) são extremamente difíceis de trabalhar.
Ergonomia de concepção	permite agir precocemente sobre as máquinas, a oficina e até sobre a fábrica quando se trata apenas de especificações dos produtos, do primeiro projeto. Tal modo de ação é muito eficaz e de baixo custo, mas exige do ergonomista uma experiência considerável, para evitar que ele deixe passar um inconveniente grave ou até mesmo que o crie. Aliás, não é fácil estabelecer soluções alternativas. Os serviços técnicos e os trabalhadores podem continuar a pensar que, no lugar do que foi realizado, seria preferível outra coisa. Alguns meios podem ser desenvolvidos para enfrentar esses inconvenientes: estudo cuidadoso do trabalho em uma ou várias empresas análogas, etc. Mas os riscos e as variáveis permanecem.
Ergonomia de mudança	permite freqüentemente reunir vantagens das outras modalidades de intervenção sem seus inconvenientes. Na empresa, tudo muda sem que o visitante ocasional o perceba. Diminui-se ou aumenta-se o volume de produção devido às variações do mercado, renovam-se as máquinas, reformam-se os edifícios. Todas essas mudanças podem ser ocasião para uma mudança das condições de trabalho. Neste caso, como também para a ergonomia de correção, se conhecerá bem a situação, antes e depois, mas o custo será contabilizado dentro do orçamento geral destinado aos trabalhos necessários e não exclusivamente àquele destinado às condições de trabalho. As soluções serão às vezes tão radicais como as da ergonomia de concepção, mas estarão assentadas em bases muito mais realistas.

Tabela 5: Ações Ergonômicas – Adaptada de Wisner (1987)

Segundo Guérin (2001), a ação ergonômica decorre geralmente de uma demanda. Estes podem vir de diferentes interlocutores, e sua formulação inicial pode ser mais ou menos aceitável para o ergonomista. A sua análise permite compreender a natureza e a dimensão dos problemas apresentados, assim como elaborar um plano de intervenção para abordá-los. Normalmente, os problemas apresentados pela demanda precisam ser evidenciados, porque, em certos casos, aqueles que são formulados são de menor importância e mascaram outros de maior relevância do ponto de vista ergonômico. O trabalho de *análise* e de sua *reformulação* da demanda representa um aspecto essencial da condução do processo.

Segundo Guérin (2001), após identificar o que está de fato em jogo por trás da demanda inicial, o ergonomista fará uma *proposta de ação*. Esta definirá os resultados que podem ser esperados, os meios necessários, os prazos. A proposta será submetida a discussões e se transformará em contrato entre o ergonomista e os representantes da demanda.

Segundo Guérin (2001), antes de analisar em detalhe uma ou várias situações de trabalho, o ergonomista procurará entender o *funcionamento da empresa*. Conversará com diferentes interlocutores, trabalhará sobre documentos. Essas pesquisas o ajudarão numa avaliação das dificuldades encontradas, na consideração do contexto, das evoluções previsíveis da empresa, das margens de manobra para a transformação. Permitirão muitas vezes formular hipóteses (chamadas aqui de *hipóteses de nível 1*) o que levarão a escolher a ou as situações de trabalho que devem ser analisadas em detalhe para delas retirar elementos de resposta às questões colocadas.

Nessa fase, após um primeiro contato com os operadores envolvidos, o ergonomista fará inicialmente *observações abertas*. Procurará compreender o processo técnico e as tarefas confiadas aos operários, mas observar as estratégias adotadas por eles e colher seus comentários.

Ao longo dessas observações abertas, o ergonomista deve ter em mente os elementos que motivaram a demanda. Começará a estabelecer relações entre os constrangimentos da situação de trabalho, a atividade desenvolvida pelos operadores, e

as conseqüências dessa atividade para a saúde e para a produção. Essas articulações lhe permitirão formular um *pré-diagnóstico (hipótese de nível 2)*. Este terá habitualmente a forma: “parece que tais fatores levam os operadores a trabalhar de tais maneiras, o que pode explicar tais conseqüências”.

Nesse momento, mesmo que o ergonomista tenha convicção de haver compreendido certas relações entre os constrangimentos da situação de trabalho, a atividade, e seus resultados, ele ainda não as comprovou, nem para si mesmo, nem para os outros. A partir desse pré-diagnóstico, vai estabelecer um *plano de observação* para verificar, enriquecer e demonstrar suas hipóteses. A partir de registros de observações e das explicações fornecidas pelos operadores, estará em condições de formular um *diagnóstico local* útil à empresa. Ao se ater à atividade real dos operadores, a empresa estará em condições de melhor compreender as dificuldades encontradas em um determinado lugar e de identificar os pontos que devem ser objeto das transformações dessas situações de trabalho.

Com frequência, as dificuldades locais devem ser relacionadas a aspectos mais gerais da organização ou da política da empresa. O ergonomista poderá ser levado a formular um *diagnóstico-geral*, estimulando a empresa a não se contentar com soluções nos pontos de trabalho que foram analisados, mas a tratar de problemas mais globais.

A partir do diagnóstico, o ergonomista sugerirá *indicações de soluções*. Proporá um acompanhamento do processo de concepção ou de transformação, para assegurar que sejam levados em conta, da melhor maneira possível, os aspectos ligados à atividade na fase de ajuste das novas instalações.

A inevitável linearidade da apresentação não deve permitir que se esqueça que, na realidade, são inúmeras idas e vindas entre as diferentes fases: novos elementos da demanda vão aparecer no decorrer da ação; na análise de uma dada situação de trabalho pode-se descobrir que é indispensável estudar uma outra, situada a montante ou a jusante e, portanto, a realizar observações de um tipo diferente.

A abordagem apresentada não deve, pois, ser entendida como uma série de métodos a aplicar um após outro. É, ao contrário, a riqueza dos ajustes, das regulações introduzidas ao longo de toda a ação ergonômica que condiciona o seu sucesso.

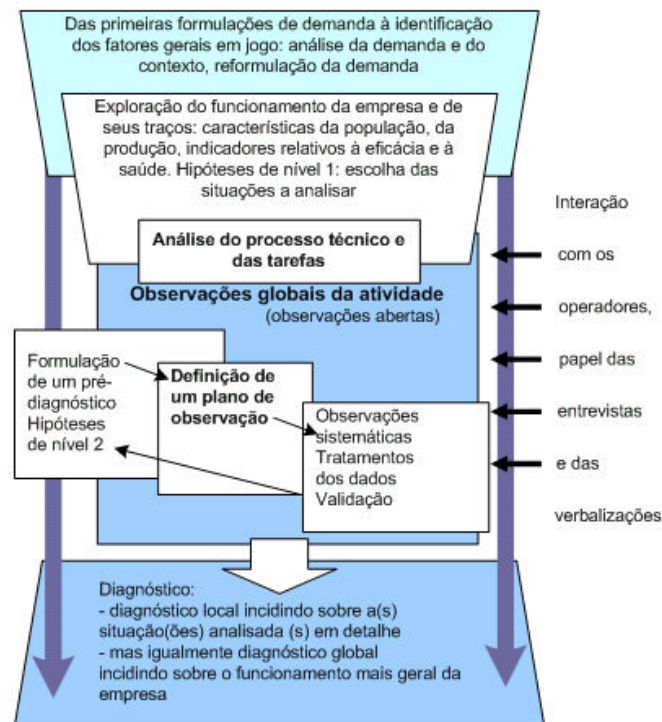


Figura 10: Etapas da Ação Ergonômica – Retirada de Gérin (2001)

METODOLOGIA

4 – METODOLOGIA

Verificada a necessidade de se identificar, desenvolver e sugerir melhorias quanto à dificuldade operacional na Superintendência de Fundos Exclusivos (SFE), e após terem sido tratados os fundamentos que embasam o trabalho, é possível a proposição de uma metodologia, que será utilizada para buscar as respostas às questões propostas no início do trabalho.

Primeiramente, é fundamental analisarmos o funcionamento da organização – por meio de descrição das principais atividades, das classificações de serviços e de administração –, o modo de se operar, a relação da área a ser estudada com relação às outras áreas, verificar-se-á a existência de procedimentos documentados e padronizados, a responsabilidade dada a cada um dos participantes, ferramentas (telefone e computadores) e sistemas utilizados, diagramas de fluxos de informação serão levantados, observações abertas das atividades e entrevistas aos agentes serão realizadas (seleção do recorte ergonômico) com o intuito de se entender a origem da demanda inicial.

Em posse do que foi realizado, analisaremos o trabalho e formularemos hipóteses a fim de se propor um pré-diagnóstico. Um plano de observação será feito para validar a hipótese e o diagnóstico final será, então, discutido no capítulo 6 – *Melhorias e Propostas*.

Para as observações, deveremos levar em consideração os acontecimentos significativos para a realização do trabalho, seu encadeamento e suas relações. Na prática, isso significa uma atenção para as ações do operador no dispositivo, em especial aquelas que se afastam dos modos operatórios habituais, para as diferentes modalidades de tomadas de informação e as trocas verbais ou através de gestos.

Certos sinais são quase sempre reveladores das dificuldades encontradas pelo operador: tempo de ação mais longos, hesitações ou, ao contrário, precipitações, paradas abruptas dos sistemas, etc.

Para o plano de observação, partiremos do recorte ergonômico selecionado e planificaremos a observação que é, ao mesmo tempo, assegurar-se da coerência

descritiva das modalidades de registro escolhido e antecipar as quantificações, as comparações que poderão ser feitas a partir desse ponto.

É importante salientar a dificuldade de se observar um ponto crítico já que o ambiente, os atores da situação mudam rapidamente, as ações são muito diferentes em função das circunstâncias, e o operador é confrontado por novos problemas.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA E
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5 – APLICAÇÃO DA METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta parte será realizada a aplicação da metodologia explicitada no capítulo anterior, com o objetivo de solucionar os problemas que afetam a área.

5.1 – Compreendendo a Organização

5.1.1 – Classificação dos Serviços Prestados pela SFE

Procuraremos situar a SFE em classificações propostas por alguns autores. Dessa forma, poderemos esclarecer e entender melhor o papel da empresa. Christopher H. Lovelock propôs, em Administração de Serviços, uma série de modelos para avaliar uma empresa de serviços em alguns pontos estratégicos.

A seguir, temos um gráfico que posiciona o serviço estrategicamente:

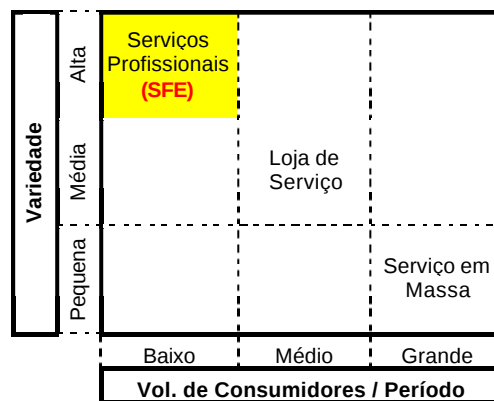


Figura 11: Variedade x Volume de Consumidores por Período – Adaptada pelo autor

Podemos classificar a SFE como um Serviço Profissional, pois a variedade de produto oferecido é alta e definido junto com o cliente de modo personalizado. O serviço é realizado por profissionais especialistas e que estão atentos a qualquer movimento que

possa a afetar o desempenho de rentabilidade dos ativos incorporados na carteira do cliente, de modo a garantir a satisfação desejada e que a qualidade do produto gerado seja excelente.

Quanto à natureza do ato do serviço, pode-se considerar duas dimensões: se o receptor direto do serviço é algo ou alguém, e se a natureza do serviço é em ações tangíveis ou não. A seguir, temos o diagrama que representa o posicionamento da empresa e do setor quanto à natureza do serviço.

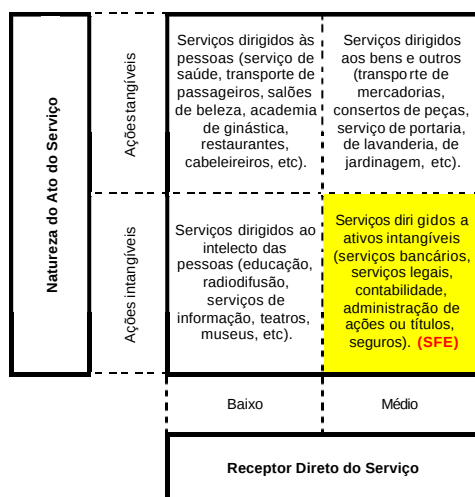


Figura 12: Natureza do Ato do Serviço – Adaptada pelo autor

A SFE foi classificada nessa posição porque, essencialmente, o serviço é formado por ações intangíveis (compra, venda, captação, transferência, alocação de ativos etc...) nas carteiras ou nos fundos dos clientes, que são classificados como “coisas”.

Também podemos classificar a área quanto ao relacionamento com seus clientes. O serviço prestado pode ser contínuo, como em caso de serviços bancários, por exemplo, ou não-contínuos, como seria o caso de cinemas, restaurantes, etc. A seguir, encontramos o diagrama que representa o tipo de relacionamento.

Natureza do Serviço Prestado	Prestação contínua do serviço	Seguros, adesão em telefonia, matrícula na faculdade, serviços bancários, etc. (SFE)	Estações de rádio, proteção policial, energia elétrica, estradas públicas, etc.
	Transação não contínua	Chamada telefônica de longa distância, passe de trânsito, passe para uma série de espetáculo, etc.	Aluguel de carros, correios, pedágios em estradas, telefone pago, cinema, transporte público, restaurante, etc.
		Relacionamento de Participação	Não há Relacionamento Formal
Tipos de Relacionamento entre a Organização de seus Serviços e seus Clientes			

Figura 13: Relacionamento com os clientes – Adaptada pelo autor

Nesta classificação, colocamos o setor totalmente no campo das transações contínuas porque o cliente procura o serviço de acordo com sua necessidade. Quanto ao tipo de relacionamento, a SFE está em grande parte em Relacionamento de Participação, pois o cliente afeta diretamente o modo de trabalho da SFE, é ele quem estabelece o serviço que deve ser feito, como gostaria de obter o resultado, a rentabilidade desejada, o limite de cada ativo que o cliente gostaria de se expor, enfim, ele fornece os parâmetros (que devem ser negociados com a empresa). Por outro lado, não se pode esquecer que todo esse relacionamento é feito não só com a participação da SFE como também da área comercial.

Quanto à possibilidade de personalização do serviço, classificamos o SFE de acordo com o diagrama a seguir:

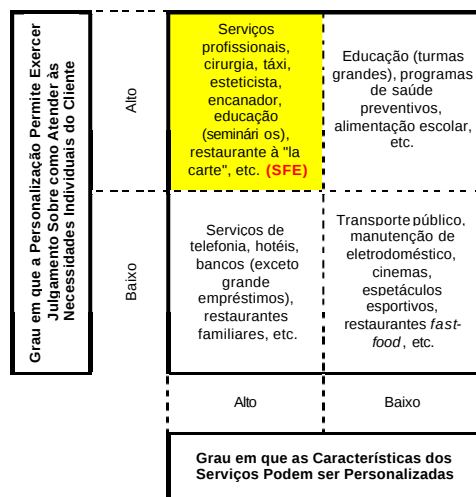


Figura 14: Personalização e Julgamento – Adaptada pelo autor

Neste diagrama, classificamos o serviço prestado pela SFE como altamente personalizável, já que é o cliente que determina a maneira como os gestores poderão operar. Também levamos em consideração que até mesmo as datas de visitas para a relatar o desempenho de rentabilidade muitas vezes são ajustadas de acordo com a agenda do cliente para tentar atender a sua necessidade, mesmo que isso signifique um esforço extra da equipe da SFE. Para essa busca de personalização, também existe uma abertura para os profissionais que trabalham ligados ao cliente ou ao serviço realizarem julgamento. Muitos clientes gostam de opinar, discutir as operações durante a gestão do fundo, cabendo ao gestor realizar ou não o que foi opinado.

A Natureza da Demanda também pode ser estudada por um diagrama proposto por Christopher H. Lovelock, conforme a figura a seguir:

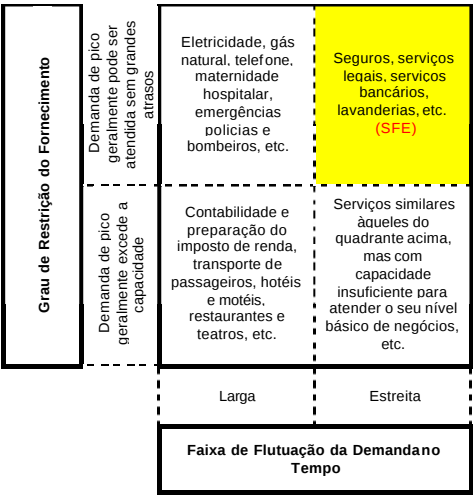


Figura 15: Natureza da Demanda e Fornecimento – Adaptada pelo autor

A faixa de variação da demanda foi considerada como estreita, pois se observa, ao longo do ano, uma variação insignificante. Já com relação ao grau de restrição do fornecimento, a demanda de pico pode ser atendida sem grandes atrasos, graças ao suporte de retaguarda que a SFE dispõe – existe um *help-desk* exclusivo para a área.

Podemos classificar a interação entre cliente e organização de acordo com o diagrama a seguir:

Natureza da interação entre o Cliente e a Organização de Serviços	Disponibilidade do Escoamento do Serviço	
	Local único	Múltiplos locais
	Organização de serviços vai ao cliente	Cliente vai à organização de serviços
	Cliente e organização de serviços fazem a transação a longa distância (comunicação eletrônica ou por correspondência)	
Teatro, barbearia, etc.	Serviço de ônibus, cadeia de fast-food, etc. (SFE)	
Jardinagem, controle de pragas, táxi, etc.	Correio, conserto de emergência, etc. (SFE)	
Companhia de cartão de crédito, estação local de TV, etc.	Redes de radiodifusão, companhia telefônica, etc. (SFE)	

Figura 16: Método de Atendimento em Serviços – Adaptada pelo autor

Classificamos o setor como Múltiplos Locais porque os pontos de atendimento ao cliente é feita não apenas na matriz do Banco, mas também por telefone, Internet, e e-mail. Mesmo não sendo o local da execução do serviço em si, a matriz é o lugar onde o cliente procura pelo serviço. Muitas vezes, a organização vai a ao cliente para oferecer o serviço, ou para relatar o desempenho do serviço contratado. Não raramente, almoços são oferecidos aos clientes exclusivos para relatar o andamento das carteiras, como forma de diferenciar o tratamento do serviço oferecido.

Podemos dizer que a estratégia genérica de Michael E.Porter é o da focalização por se tratar de um segmento de mercado focado aos clientes de alto grau de se fazer investimento.

5.1.2 – Classificação da Organização do Trabalho da SFE

Classificaremos a organização, segundo a teoria de Mintzberg para entendermos melhor o ambiente à qual a superintendência em estudo está inserida na Área de Mercado de Capital (AMC).

A configuração básica que melhor se adequa à estrutura da AMC é a Burocracia Profissional por vários motivos. Grande parte da coordenação do trabalho é feita através da padronização das habilidades, ocorrendo muito treinamento⁸ (principalmente fora da organização) e doutrinação⁹. São admitidos para exercer o trabalho no núcleo operacional, profissionais especializados altamente treinados, geralmente formados por faculdades de sua especialidade (a maioria possui pós-graduação e mestrado) e a eles é fornecido considerável controle sobre seu trabalho.

Assim, o núcleo operacional consiste, portanto, na parte chave da organização. Os operadores (profissionais) trabalham relativamente independentemente de seus colegas, mas com ajustamento mútuo intenso, havendo uma grande descentralização vertical e horizontal. Ou seja, um gestor-operador da SFE pode alocar qualquer ativo (desde que respeitando o Questionário de Política de Investimento) em um determinado fundo sem que um outro gestor-operador saiba. O ajustamento mútuo é intenso porque o gestor-operador interage com um terceiro para que a alocação do ativo seja concluída. Paralelamente, em um hospital, durante uma operação, o médico cardiologista trabalha independentemente do ortopedista, mas para que ele opere com o devido sucesso, ele se interage com as enfermeiras.

A outra parte da organização é a assessoria de apoio, cuja função principal é servir o núcleo operacional. A equipe de assessoria de apoio é relativamente grande para atender às necessidades dos gestores-operadores em momento de grande demanda, que ocorre constantemente quando os mercados se encontram agitados.

⁸ Treinamento refere-se ao processo através do qual são ensinados habilidades e conhecimentos específicos em relação ao trabalho que será executado. Quanto mais dividido for o trabalho, mais simples serão as tarefas e menor será a necessidade de treinamento.

⁹ Doutrinação refere-se ao processo de internalização pelo indivíduo das normas e regras de comportamento na organização. Ou seja, o empregado é socializado pela organização, assimilando seus princípios, conjunto de valores, normas e padrões de comportamento.

A linha intermediária dos gerentes não é desenvolvida, o trabalho do núcleo operacional, além de requerer autonomia é complexo demais para ser coordenado por supervisão direta, assim como a tecnoestrutura que não padroniza processos complexos devido ao seu alto custo. Um fortalecimento dessas duas partes implicaria uma perda de autonomia por parte do núcleo operacional.

A padronização de habilidades se dá fora da organização e, uma vez contratado, o profissional trará essa padronização pronta para dentro da organização.

Com relação ao ambiente, a AMC está inserida em um ambiente dito complexo e estável. Complexo porque o conhecimento na base da organização é de difícil compreensão, ou seja, saber o momento certo de se alocar um determinado ativo exige uma análise bastante complicada por parte dos gestores-operadores. Estável porque o ambiente é previsível dentro de um limite de variação, isto é, a tendência da cotação de um ativo, sujeita às especulações dos investidores.

Enfim, podemos concluir que a configuração básica que melhor se adequa à estrutura da Área de Mercado de Capital (AMC) é a Burocracia Profissional. A figura abaixo mostra a configuração que melhor se adapta a AMC.

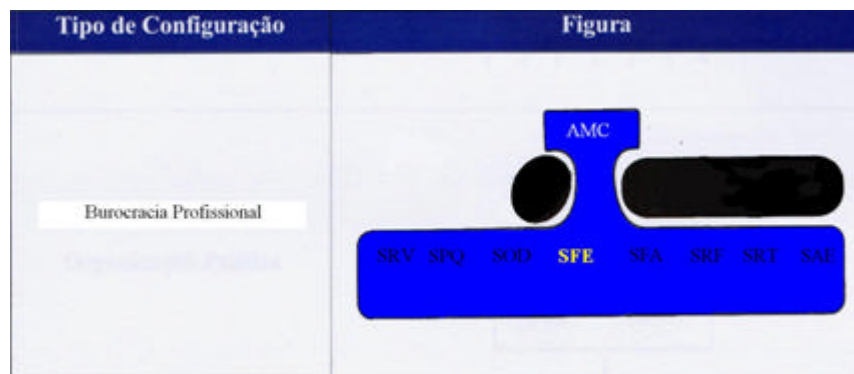


Figura 17: Configuração da AMC- Adaptada pelo autor

5.2 – Diagrama de Fluxo de Informações

Para facilitar o entendimento dos fluxos das informações, apresentaremos um diagrama de fluxo de informações para os sistemas de passivo e de ativo. Sistema de passivo nada mais é do que o sistema *mainframe* que controla as informações de cada cotista¹⁰ individualmente. Registra as posições em cada fundo, ou seja, controla o saldo, a quantidade de cotas, pagamento de impostos, eventuais prejuízos a serem compensados, entre outras variáveis de cada investidor. É nesse sistema que são inseridas (boletadas) as operações (aplicação ou resgate) dos cotistas. Já o sistema de ativos, é o sistema que administra as carteiras dos fundos de investimento. Nesse sistema não importa a posição de cada cotista individualmente, mas sim a consolidação de recursos de todos cotistas. O sistema de ativo calcula a valorização dos ativos na carteira.

¹⁰ Cotista: é o investidor. Pessoa física ou jurídica que compra cotas de fundos de investimento. Está interessado em repassar seus recursos à instituição, para que esta administre seu dinheiro, ou seja, busca rentabilizar seu capital. Enfim, é a pessoa que “consome” o produto.

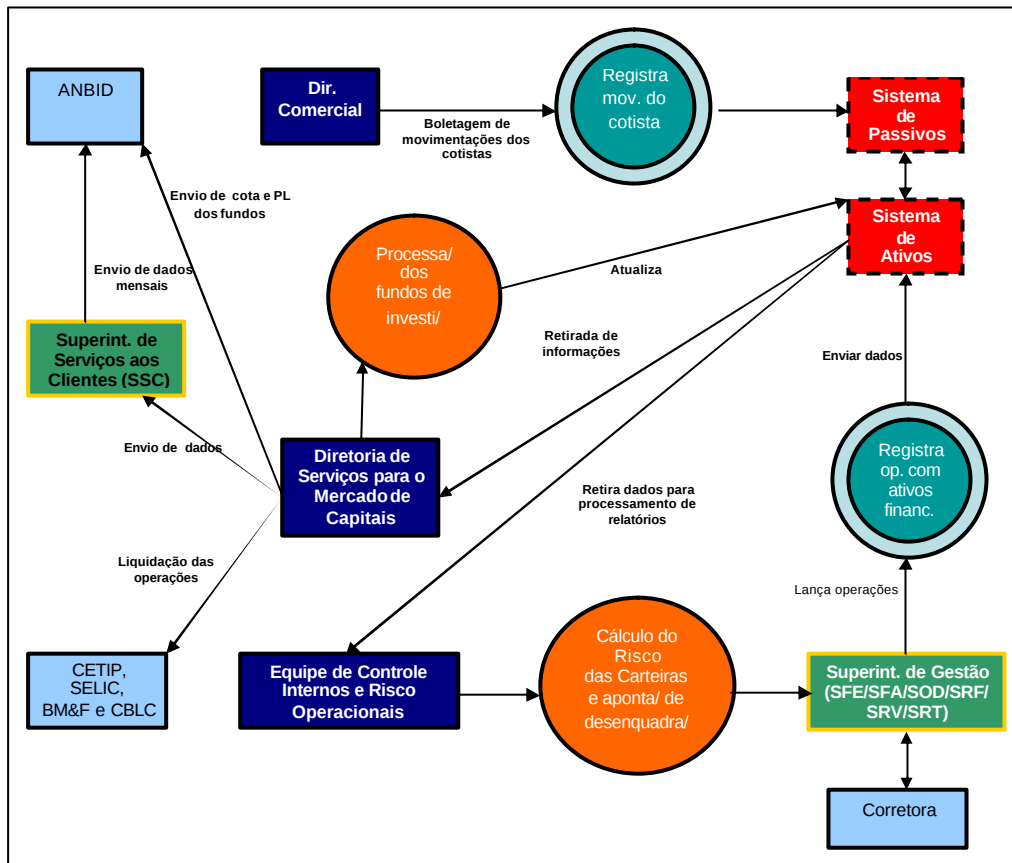


Figura 18: Diagrama de Fluxo de Informação – Elaborada pelo autor

O início do fluxo acontece quando um investidor sente uma grande necessidade para aplicar seus recursos, gerada pela falta de oportunidade em investir o seu capital. Esta operação deve ser boletada no sistema de passivos, e para que isso ocorra, a operação deve ser realizada diretamente pela divisão comercial da Área de Mercado de Capitais, ou seja, as áreas responsáveis por esses clientes (quer do segmento de fundações, quer do segmento de empresas (*corporate*), quer do segmento de pessoas físicas (*private*)) quando fecham a operação, enviam a boleta para a divisão comercial que registra a operação no sistema.

No decorrer do dia, todas movimentações (aplicação e resgate) dos investidores vão sendo acumuladas, e o sistema de passivo consolida essas informações para todos fundos. O resultado líquido (aplicação menos resgate) é repassado *on line* para o sistema de ativos, para que sejam realizadas as operações de compra de ativos, caso haja excesso de caixa, ou venda de ativos, caso haja necessidade de caixa para cada fundo.

Quando os mercados se encerram, as operações devem ser boletadas e liquidadas para que elas possam ser inseridas no sistema de ativos. A boletagem dos ativos operados é de responsabilidade daquele que o negociou. Já a liquidação da operação é feita pelo *middle office* e deve obedecer aos prazos determinados pelos agentes responsáveis pela liquidação nos diversos mercados (CETIP, SELIC, BM&F, e CBLC). Finalmente, depois da operação ser liquidada, inicia-se a etapa de processar o fundo para calcular o novo valor de cotas, rentabilidades, e valorização dos ativos para o dia seguinte. O processamento do fundo é de responsabilidade do *back office*. Após o processamento no sistema de ativos, é necessário que a cota seja enviada para o sistema de passivo para a atualização da posição de cada investidor. A validação do cálculo dessas cotas é uma das responsabilidades da diretoria de Risco & *Compliance* que deve aprovar o valor ou alertar para algum tipo de desenquadramento do fundo, e em caso positivo o fundo deve ser reprocessado.

É importante destacar a função da área comercial de comunicar a SFE das movimentações dos clientes nos fundos. Isso porque existem horários a serem obedecidos para que o cliente aplique ou resgate recursos no seu fundo exclusivo. Se o cliente aplicar recursos no fundo quando o mercado estiver fechando, o gestor não terá tempo hábil de comprar algum ativo para aquele recurso, e mesmo que o fizer os processos de boletagem e de liquidação talvez não seja feito com o seu devido sucesso; o contrário também é verdadeiro, se o cliente resgatar recursos de seu fundo no final do fechamento do mercado, o gestor talvez não tenha tempo suficiente para vender ativos para fazer frente ao resgate. Uma possível consequência de o cliente aplicar recursos fora do horário, é a não valorização daquele dinheiro em um dia, já que o recurso permanecerá parado em sua conta; já a consequência do cliente resgatar recursos fora do horário é muito pior do que no primeiro caso, uma vez que o fundo ficará desenquadrado

(valorização do patrimônio que o fundo não possui – dado o resgate do cliente) sendo necessário responder o motivo do desenquadramento ao Banco Central.

5.3 – Ferramentas e Sistemas

Abaixo descreveremos as ferramentas e os sistemas utilizados pela SFE, a fim de entender e de atender uma das queixas da equipe da SFE: *“(...) temos uma infinidade de sistemas desenvolvidos, uma série de senhas para acessar esses sistemas, e perdemos muito tempo para tirar as informações que realmente precisamos. Por que não ter um único sistema capaz de fornecer todos os dados que precisamos? Muitas vezes, no momento do fechamento de uma operação no telefone, somos obrigados a parar a negociação com a contraparte, iniciar o sistema com o objetivo de saber a viabilidade da realização da operação – se haverá concentração daquele ativo na carteira após a aquisição ou se há alguma restrição no questionário da política de investimento para a aquisição do ativo em questão. Enfim, só para extrair essas informações tivemos que acessar dois sistemas com o telefone na mão (...)”*.

Dada a dificuldade explicitada por um dos gestores-operadores, torna-se crucial entender as ferramentas e os sistemas utilizados no dia-a-dia pelos agentes da SFE. Assim, descrevemos sucintamente as ferramentas e os sistemas da SFE.

Sistemas:

- **Bloomberg** – É um sistema desenvolvido com o intuito de munir gestores e operadores com informações que possam impactar o mercado financeiro. Fornece, sobretudo, cotações de ativos, software de cálculo estatístico e financeiro, análise gráfica, notícias, metodologia de cálculo, além de permitir contato com operadores usuário da Bloomberg. Existem dois terminais Bloomberg na SFE, compartilhado entre os oito integrantes da equipe.
 - **Broadcast AE** – É um sistema desenvolvido pela Agência Estado, semelhante ao sistema Bloomberg, especializado no mercado local.
-

- **Lopes Leon** – É um sistema fornecido pela corretora Lopes Leon cuja função principal é a de acompanhar o mercado de dívida externa do Brasil (C-Bond, Global 40, por exemplo).
 - **HT** – É um sistema operacional cuja função principal é a de boletagem de operações. Como dito anteriormente, todas operações de renda fixa é boletada pela Superintendência de Renda Fixa (SFR). Apenas as operações de derivativos é boletada pela SFE. O HT armazena todas operações feitas pela SFE, podendo ser consultado para gerenciar os vencimentos das operações. É também um instrumento de comunicação já que liga o *front office* com o *middle office*, dado que o *middle office* só irá liquidar a operação se a mesma estiver registrado no sistema HT.
 - **SAC** – Conhecido como Sistema de Administração de Carteiras. O SAC importa informações do sistema HT para registrar as operações nas carteiras. Sua principal função é a de “processar” as carteiras, calculando a rentabilidade do dia seguinte dada as operações feitas no dia, precificando e valorizando todos ativos da carteira. Gera, também, relatórios diários de carteiras. Muitos são os sistemas que importam informações do SAC (como o HX, Asset Tools, Enquadramento Online e Sistema Ver) sendo o motivo pelo qual é conhecido como sistema “mãe”. Se o SAC não processar as carteiras, todos outros sistemas ligados ao SAC não desempenharão a sua função.
 - **HX** – Sistema que permite acompanhar as concorrências de outros fundos administrados em outros bancos. Depende do SAC porque busca as rentabilidades dos fundos para se fazer as comparações.
 - **Asset Tools** – É um sistema de gerenciamento de carteiras. Permite simular uma carteira teórica, bem como gerenciar os ativos, os vencimentos, e a posição das carteiras. Apesar de ser uma poderosa ferramenta, o sistema se encontra em fase de desenvolvimento e, não muito raro, problemas aparecem. O Asset Tools é uma ferramenta já utilizada pela Superintendência de Renda Variável (SRV) e como já comentado por um de seus integrantes: “(...) o Asset Tools é um instrumento flexível que chega a substituir os relatórios do SAC (...)”.
-

- **Enquadramento Online** – É um sistema de simulação de carteiras. Basicamente, simula se novas operações irão desenquadrar ou não uma determinada carteira. O simulador sempre deve ser rodado antes da boletagem das operações no HT. Há a necessidade de se importar as posições das carteiras do SAC. Assim como o Asset Tools, o sistema em questão está em fase de desenvolvimento. A SFE está sendo a área piloto na implementação do Enquadramento Online em todas outras áreas. Falhas iniciais ainda persistem, mas trabalhos estão sendo realizados com intuito de minimizar esses erros.
- **Sistema Ver** – É um sistema de apontamento de desenquadramento. Toda vez que um fundo se encontrar desenquadrado, o Sistema VER é disparado e o gestor é obrigado a justificar tal desenquadramento para o sistema. Caso o gestor não justifique o desenquadramento o sistema disparará de três em três dias um alerta até que o mesmo seja justificado.
- **SIF** – É um banco de dado que fornece as informações gerais do cliente (CNPJ, nome, taxa de administração, etc).
- **Lotus Notes** – Sistema de comunicação interna do banco. Permite acompanhar os work-flows que acontecem quando um fundo é recém criado. Vinculado ao Lotus Notes está um sistema de definição de produto gerada pela Superintendência de Serviços aos Clientes (SSC) e que permite acessar o Questionário de Política de Investimento definida pelo cliente.
- **LC** – Sistema que permite ao gestor de ver o caixa do fundo. Se o fundo tiver uma quantidade significativa de recurso, o gestor é obrigado a comprar algum ativo para o fundo com o intuito de não deixar esse recurso sem remuneração.

Ferramentas:

- **Trade Net** – É uma espécie de telefone com duas saídas. Durante o pregão do mercado todos aparelhos ficam ligados em diversas corretoras, que por sua vez narra as quantidades e as cotações dos ativos. As ordens das operações (de compra ou venda) para as corretoras são realizadas por meio desse aparelho que registra e grava todas as conversas durante a negociação.
-

- Computadores – Cada agente da SFE é munido com dois computadores.

5.4 – Descrição das Atividades da SFE

A Superintendência de Fundos Exclusivos é responsável pela gestão de recursos de terceiros. Ela tem a responsabilidade de maximizar a rentabilidade dos fundos ou carteiras, dado o grau de exposição ao risco definido pelo cliente a partir da política de investimento. Uma característica de negócio deste segmento encontra-se no fato do cliente ser exclusivo, e, justamente, por ser exclusivo o cliente exige um tratamento diferenciado quando comparado aos de outros fundos (como por exemplo, fundos abertos – SFA). Assim, os gestores são obrigados a visitar os clientes de sua gestão em tempos esporádicos para relatar o desempenho de rentabilidade de sua carteira com relação ao de seus concorrentes; descrever o andamento dos principais mercados econômicos, justificando, assim, a estratégia adotada para a exposição e alocação de determinados ativos em suas respectivas carteiras; etc. Assim, as atividades da SFE são consideradas como atividades de linha de frente, dado que a equipe da SFE apresenta uma interação significativa com o cliente, apesar de existir áreas comerciais que fazem o contato direto com o cliente. Abaixo temos o diagrama, localizando a área a ser estudada.

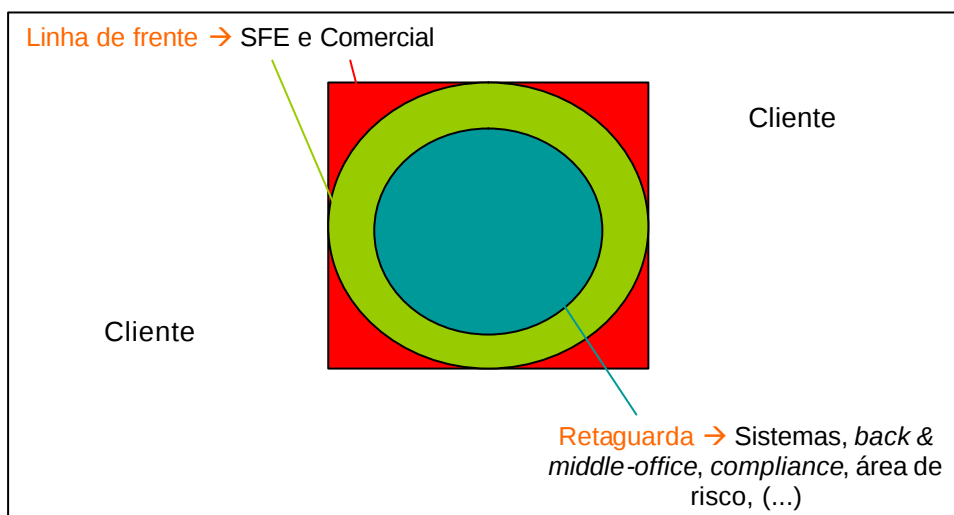


Figura 19: Limitação da SFE na Linha de Frente – Elaborada pelo autor

Podemos notar pela figura acima que o momento da verdade¹¹ para a área comercial é muito mais intensa quando comparado à SFE. Como já salientado anteriormente, o contato da SFE com o cliente é esporádico, mas determinante para que o cliente coloque ou não mais recursos no seu fundo ou na sua carteira, traduzindo-se em mais receita para a área.

Vale ressaltar que a principal atividade da SFE é a de fazer a gestão dos fundos, comprando ou vendendo ativos de modo a maximizar a rentabilidade do fundo, dado os limites estabelecidos pelo cliente.

De uma maneira geral, as atividades da SFE podem ser descritas conforme observou um dos gestores-operadores: “(...) as atividades da SFE podem ser descritas, basicamente, em três frentes: atividades de decisão (gestão e operação), atividades de visitas e suporte aos clientes e atividades operacionais. Sendo o último o mais crítico entre as três atividades (...)”.

Antes da abertura do mercado, a equipe da SFE se reúne para discutir as principais notícias políticas, econômicas, e os dados de atividades do Brasil e dos

¹¹ Momento da verdade é o momento em que os agentes da organização “encontra” com o cliente.

principais mercados financeiros. Cada um da equipe fica encarregado de cobrir um tópico da reunião (setor externo, dados de atividades, política, etc), de modo a não sobrecarregar os integrantes da SFE. Após a reunião, discute-se a estratégia de posição a ser adotada no dia (comprar ou vender dólar futuro, por exemplo) por meio de uma votação. É claro que no decorrer do pregão, a equipe poderá mudar de estratégia se o mercado não estiver a favor da posição previamente votada.

A atividade de decisão é feita quando o gestor-operador gere o fundo, decidindo quanto e quais ativos alocar para o fundo, e quando o gestor-operador opera durante o pregão do mercado financeiro, comprando ou vendendo. Com relação à gestão dos fundos, os gestores têm a total autonomia de gerirem os fundos discricionários, alocando e deslocando ativos que eles acharem mais conveniente. Por exemplo, a decisão de um gestor de comprar um ativo de título privado pode ser feita sem que o outro saiba (é claro que o gestor deve obedecer ao Questionário de Política de Investimento previamente definido pelo cliente; se o questionário proibir a compra de ativos de títulos privados, então o gestor estará proibido de adquiri-lo).

A atividade de visita aos clientes é feita esporadicamente, em média uma vez por mês, com o intuito de relatar ao cliente os possíveis cenários dos principais mercados financeiros, bem como relatar o desempenho de rentabilidade e a estratégia adotada dado os cenários econômicos. A visita também é feita para avaliar a satisfação do cliente e ao mesmo tempo atualizar o Questionário de Política de Investimento. Além dessas atividades relacionadas aos clientes, existem os fundos não discricionários (explicado no item 1.6.2 – *Produtos*). Esses fundos exigem atendimentos personalizados e com participação ativa dos clientes. Toda vez que houver uma aplicação ou um resgate de recurso por parte desse cliente, a área comercial é comunicada e este por sua vez comunica a SFE o que fazer frente às movimentações do cliente – qual ativo comprar, quando houver uma aplicação; ou qual ativo vender, quando houver um resgate.

As atividades operacionais englobam os seguintes processos:

- Distribuição – no final do pregão do mercado os operadores dividem e distribuem o lote operado para os fundos que possam operar para aquele mercado. Por exemplo, se existem quatro fundos que possam operar o

mercado de câmbio futuro e nesse dia o operador comprou 100 contratos de dólar futuro, então o operador deverá dividir os 100 contratos operados para os quatro fundos de acordo com o patrimônio líquido (P.L.) de cada fundo. A tabela abaixo reflete melhor o exemplo acima:

Exemplo	PL (R\$ milhões)	%	Distribuição dos contratos
Fundo A	500	50%	50
Fundo B	250	25%	25
Fundo C	150	15%	15
Fundo D	100	10%	10
	1000	100%	100

Tabela 6: Exemplo de Distribuição de Operação – Elaborada pelo autor

Resumidamente, no quadro acima nota-se que o Fundo A ficou exposto em 50 contratos de dólar futuro (dos 100 comprados) já que possui um P.L. maior em relação aos demais fundos. A distribuição é feita a fim de se evitar o favorecimento da operação, quando uma operação de compra é muito bem sucedido e a cotação daquele ativo é valorizado, resultando em lucros maiores, para determinados fundos em detrimento de outros. Vale ressaltar que os sistemas utilizados para se obter as informações vem do SAC e do Lotus Notes. A ferramenta para se fazer a distribuição é feita via planilha em Excel.

- Simulação – após terem sido distribuídas os lotes dos contratos de todos ativos em todos fundos, inicia-se a etapa da simulação. A simulação das operações é feita no sistema Enquadramento Online, conforme descrito no item 5.3 – Ferramentas e Sistemas. A simulação consiste em se verificar se as distribuições dos ativos operados no dia irão ou não desenquadrar o fundo, ou seja, se o fundo estará desrespeitando o Questionário de Política de Investimento estabelecida inicialmente pelo cliente. Assim, se o fundo comprar mais dólar futuro do que é permitido no questionário, por exemplo, o fundo se caracterizará como desenquadrado e uma nova distribuição será necessária, voltando-se para

a etapa anterior. Como dito no item 5.3 – *Ferramentas e Sistemas* sistema está em desenvolvimento e às vezes a simulação falha ou demora mais do que deveria. As operações são importadas para o sistema via planilha em *Excel*.

- Batimento – o batimento das operações é feita junto com as corretoras para validar as operações do dia. Ou seja, verifica-se junto com a corretora a quantidade e o preço das operações realizadas. Tal verificação é feita pelo próprio aparelho de comunicação, *Trade Net*.
- Boletagem – logo após o batimento das operações vem a etapa de boletagem. A boletagem nada mais é do que inserir as operações no sistema para que a etapa de liquidação dos ativos na BM&F, na CETIP, na SELIC, ou na CBLC possa ser realizada e o processamento das carteiras possa ser inicializada. O *input* da boletagem é feita via importação de planilhas em *Excel*, o mesmo utilizado na simulação, por meio do sistema *HT*. Uma vez boletada as operações, o sistema dispara um alarme para o middle office liquidar as operações e para o *back office* processar as operações nas carteiras dos fundos com as suas devidas modificações (recálculo de cada ativo na carteira devido à valorização, das cotas, e do patrimônio líquido).

Abaixo temos o diagrama que resume as atividades de decisão e operação da SFE:



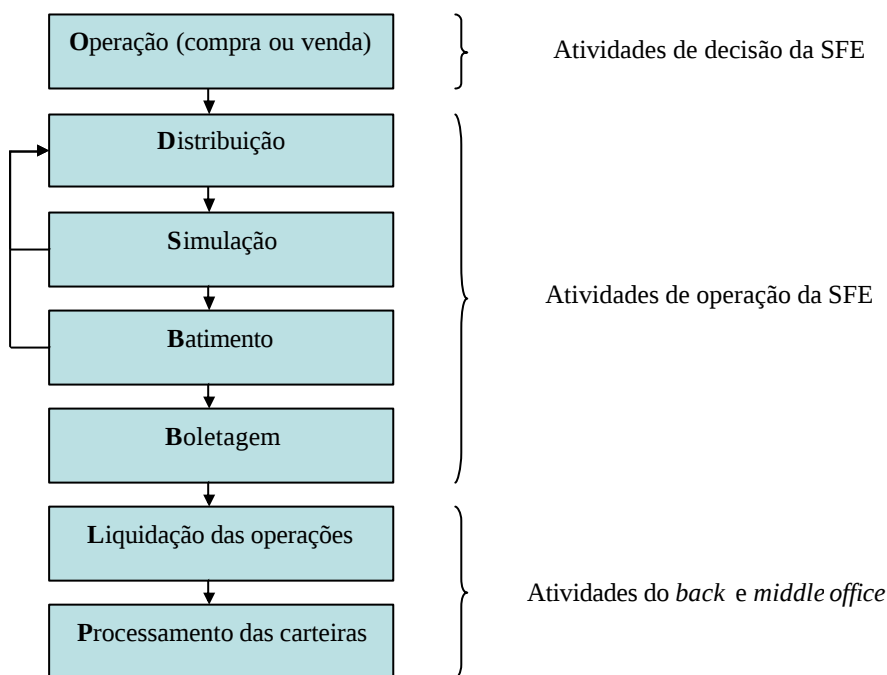


Figura 20: Fluxo das Atividades – Elaborada pelo autor

Vale ressaltar que o fluxo descrito acima só é válido para as operações de derivativos, ou seja, de ativos de mercadorias futuras. Para as operações de renda fixa, como ativos de títulos privados ou de títulos públicos, o fluxo é o mesmo com a participação da Superintendência de Renda Fixa (SRF). Assim para a SFE ficam os processos de operação, distribuição e simulação, enquanto que sob a responsabilidade da SRF ficam os processos de batimento e boletagem e para o *back e middle office* ficam os processos de liquidação das operações e o processamento das carteiras.

Um outro ponto importante destacar é que a distribuição das operações de renda fixa é feita pelo próprio operador que fechou a operação de acordo com o interesse de cada gestor. Assim, por exemplo, os fundos de cada gestor só irão receber uma parte da distribuição de um CDB pós-fixado, se o gestor do fundo mostrar interesse na operação.

5.5 – População e Volume de Trabalho

Não trabalharemos com amostras para investigar o nosso objetivo final, que é minimizar as dificuldades operacionais na SFE. A SFE é composta por uma equipe de **oito** pessoas: **um** superintendente – operador; **cinco** gestores – operadores; **um** operador – “suporte”; e **um** estagiário “operador” – suporte. Demograficamente, a idade média da equipe SFE é de 28 anos. A tabela 6 resume a característica da população:

Característica da População		
Função	Idade	Sexo
Operador - “suporte” (O-S-1)	26	M
“Operador” – suporte (O-S-2)	24	M
Gestor – operador (G-O 1)	23	F
Gestor – operador (G-O 2)	35	M
Gestor – operador (G-O 3)	29	M
Gestor – operador (G-O 4)	25	M
Gestor – operador (G-O 5)	36	M
Superintendente – operador (S-O)	29	M

Tabela 7: Dados Demográficos da SFE – Elaborada pelo autor

As atividades das pessoas que compõem a SFE não são rigorosamente prescritas, conforme foi relatado pelos operadores – gestores: “(...) *não se delega procedimentos, e sim responsabilidades* (...)”. Há apenas uma definição no que diz respeito ao “o que se fazer”, o “como se fazer” fica a critério de cada um. É claro que o “como se fazer” deve ser feito dentro de um limite, até porque qualquer decisão tomada deve ser reportada para o superior da área.

Com relação ao volume de trabalho, podemos descrever as atividades de cada um dos agentes, bem como o volume de fundos que cada um dos integrantes tem que gerir.

A tabela 8 relaciona o volume de fundos por integrante. Nota-se claramente que os gestores mais experientes detêm um número maior de fundos para gerirem (G-O 2: 35 anos com 22 fundos; e G-O 5: 36 anos com 22 fundos).

Agentes	O-S-1	O-S-2	G-O 1	G-O 2	G-O 3	G-O 4	G-O 5	S-O	Total
# de fundos	8	2	18	22	20	18	22	0	110
Fundos discricionários	5	1	10	12	14	7	12	0	63
Fundos discricionários sob consulta	2	1	5	10	4	6	7	0	34
Fundos não discricionários	1	0	3	0	2	5	3	0	13
Patrimônio Líquido (R\$ bilhões)	1,5	0,5	2	4	2	2	4	0	16

Tabela 8: Volume de Fundos por Integrante - Elaborada pelo Autor

Os fundos discricionários sob consulta e os fundos não discricionários são os fundos mais trabalhosos de se gerirem, pois os gestores devem, antes de fechar uma operação, consultar os clientes a possibilidade em se alocar os ativos em questão para as suas carteiras. Nesse sentido G-O 4 é o gestor-operador mais carregado com 11 fundos que exigem a participação ativa do cliente.

As atividades de cada um podem ser, sucintamente, descritas conforme tabela abaixo:

Agentes	Descrição das atividades
Superintendente – operador (S-O)	• Opera ativos de mercado futuro. • Soluciona conflitos e problemas. • Delega atividades para a equipe. • Lidera as reuniões estratégicas matinais. • Participa de reuniões com a cúpula estratégica.

Gestores – operadores (G-O)	• Os cinco gestores da SFE são responsáveis pela administração dos fundos. Eles têm a incumbência de maximizar a rentabilidade dos fundos, dentro do limite de operação estabelecido na política de investimento do cliente. • Além de gerir os fundos, os gestores operam ativos de mercado futuro e de títulos públicos. • Resumem fatos relevantes da política, economia, e dos principais mercados financeiros a serem discutidos na reunião matinal. • Visitas esporádicas aos clientes. Fazem a linha-de-frente no momento da verdade com o cliente.
Operador - “suporte” (O-S-1)	• Opera ativos de mercado futuro. • Dá o suporte gerencial para a área. • Encarregado de testar os sistemas desenvolvidos para a SFE.
“Operador” – suporte (O-S-2)	• Opera mercado de títulos privados (Debêntures e CDB's). • Controla estoques das mercadorias nas carteiras ou nos fundos. • Gera relatórios sobre o andamento de certos mercados financeiros.

Tabela 9: Descrição das Atividades dos Agentes da SFE – Elaborada pelo autor

A equipe da SFE está organizada em grupos menores de modo que todos concentrem em um mercado específico. Os integrantes O-S-2, G-O 2 e G-O 5 são responsáveis pelos mercados de renda fixa, sendo o O-S-2 responsável pelo mercado de títulos privados, e o G-O 2 e o G-O 5 responsáveis pelo mercado de títulos públicos. Já os integrantes O-S-1, G-O 1, G-O 3 e G-O 4 ficam responsáveis pelos mercados de ativos futuros, sendo o O-S-1 e o G-O 1 responsáveis pelo mercado de juros futuros, e o G-O 3 e o G-O 4 responsáveis pelo mercado de câmbio futuro. O superintendente-operador opera qualquer tipo de mercado.

Cada um dos operadores é encarregado de distribuir, simular, e boletar as operações feitas no dia. Lembrando que a parte de boletagem é feita só para ativos de mercados futuros, a SRF é quem faz a boletagem de ativos de mercado de renda fixa.

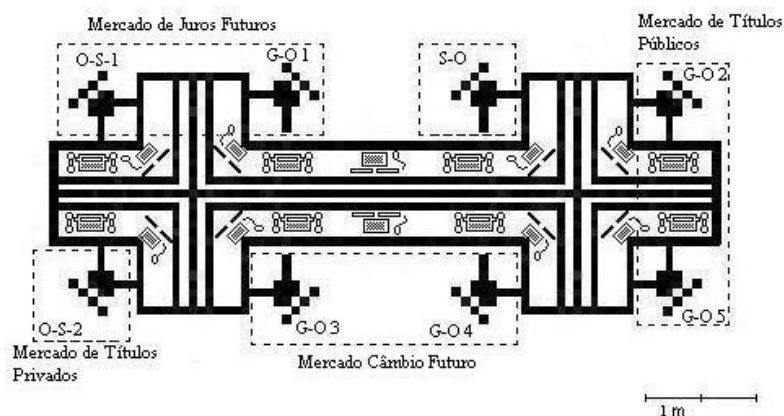


Figura 21: Divisão da equipe da SFE – Elaborada pelo autor

Apesar da equipe atuar basicamente em duplas, há uma interação entre os grupos, principalmente durante o pregão já que mudanças de estratégias podem a vir a ocorrer e devem ser reportadas a todos de modo que todos trabalhem em uma mesma direção – já que a piora do mercado de câmbio, por exemplo, é um indicativo para que o mercado de juros também piore.

5.6 – Observações Abertas e Entrevistas

5.6.1 – Observações Abertas

As observações abertas foram realizadas ao longo do estágio, e o passar do dia-a-dia com os integrantes da SFE permitiram identificar alguns pontos críticos de dificuldades operacionais durante a realização das suas atividades. As observações abertas irão servir de “guias – mestres” para delinear as observações sistemáticas. A partir desses focos, entrevistaremos os agentes da superintendência com o objetivo de aprofundar nos temas levantados e formular uma hipótese inicial. Validaremos a hipótese inicial com um plano de observação a ser feito com o recorte ergonômico

selecionado e finalmente proporemos sugestões de melhorias para o que foi proposto inicialmente.

Abaixo descrevemos os pontos críticos levantados durante as observações abertas.

- *Retrabalho* – Observou-se muito retrabalho nos processo de distribuição das operações e boletagem das mesmas. Com o fechamento do mercado os operadores-gestores distribuem as operações para os fundos, conforme explicado no item 5.4 – Descrição das Atividades da SFE. Após a distribuição, há a sub atividade de simular as operações no Enquadramento Online. Caso haja o apontamento de desenquadramento de fundos, o gestor-operador é obrigado a distribuir novamente as operações para os fundos. Se o fundo estiver enquadrado pela simulação, passa-se pela sub atividade de batimento das operações com as corretoras para validar as operações (quantidade comprada ou vendida e o preço de cada operação). Se as operações não estiverem “batidas”, corrige-se a operação errada e distribui-se, novamente, as operações para os fundos. Além disso, existe retrabalho na sub atividade de boletar as operações. Existe a possibilidade de se boletar as operações no sistema HT erroneamente. Todos problemas observados aconteceram com bastante frequência durante a realização das observações iniciais.
 - *Erro de processamento* – Verificou-se que muitas carteiras eram processadas de maneira errada em decorrência do repasse das informações.
 - *Desenquadramento* – Apesar de existir um sistema (Enquadramento Online) que simula o desenquadramento das
-

operações nas carteiras verificou-se um alto número de desenquadramento apontado pelo Sistema Ver. A partir dos dados da Equipe de Controle Internos e Risco Operacionais relativos aos números de desenquadramento por mês – gráfico abaixo –, notamos que o índice de desenquadramento teve uma queda acentuada e significativa desde a implementação do sistema (agosto de 2003). No entanto, também podemos notar que o índice voltou a crescer desde o início de 2004, sugerindo uma queda na eficácia no apontamento de fundos desenquadrados pelo sistema.

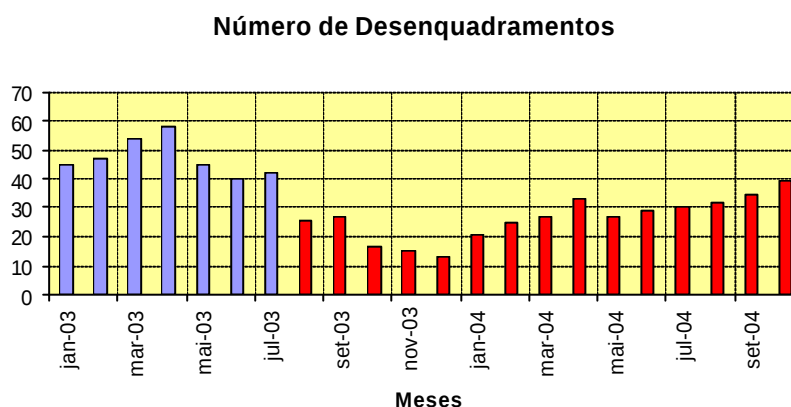


Figura 22: Número de Desenquadramentos - Elaborada pelo autor

- *Liquidação das operações fora do horário* – neste item, verificou que muitas operações não eram liquidadas pelo *middle-office*.
- *Falta de concentração no momento de operar (atividades paralelas)* – Verificou-se que os gestores-operadores recebiam muitas ligações durante o pregão do mercado, impossibilitando que eles ficassem concentrados. Além disso, os operadores-

gestores ficavam de tempo em tempo olhando o sistema Lotus Notes a fim de verificar as mensagens internas enviadas pela área comercial.

- *Deslocamento dos operadores de renda fixa da SFE para a SRF e SFA* – Observou-se, também, o deslocamento freqüente dos operadores de renda fixa da SFE para a SRF e SFA no momento de negociação e operação.

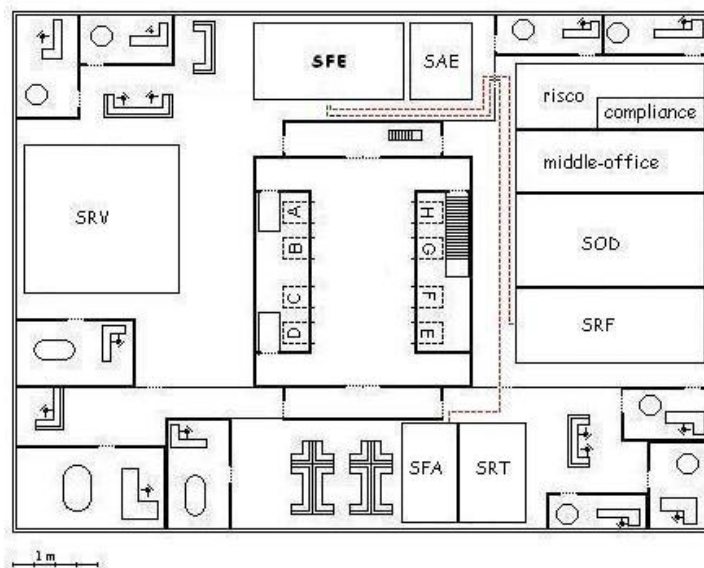


Figura 23: Deslocamento dos agentes da SFE - Elaborada pelo autor

- *Sistemas lentos* – Os sistemas são bastante lentos. Observou-se que durante o momento de negociação, o operador ficou impossibilitado de fechar a operação para um determinado fundo porque o sistema demorou a retornar com a informação desejada.

A partir daí, podemos formular a hipótese de nível um. Muitos são os problemas que geram atrasos e gargalos ao longo dos processos operacionais na SFE que comprometem inclusive a qualidade do serviço prestado. Investigaremos tais problemas a ponto de sugerir melhorias, minimizando as dificuldades enfrentadas pelos operadores. Seguiremos com as entrevistas.

5.6.2 – Entrevistas

Inicialmente um questionário foi formulado e distribuído a cada um dos membros da SFE. No entanto encontrou-se resistência para que o questionário fosse respondido (ou por desinteresse dos participantes, ou pelo fato de não possuírem tempo para tal exercício). A opção foi realizar entrevistas abertas com alguns dos agentes da SFE.

As perguntas feitas nas entrevistas tiveram como objetivo validar e avaliar os problemas e as causas das dificuldades operacionais na área de gestão de fundos com os membros da SFE.

- *Retrabalho* – Com relação a esse item foi perguntado aos operadores que fazem a distribuição das operações os motivos para tanto retrabalho. Uma das respostas ouvida por um dos gestores-operadores foi: “(...) a existência de muitos fundos dificulta a distribuição, a simulação, o batimento e a boletagem das operações, além do mais temos uma dificuldade em gerenciar as regras de concentração de ativos por fundo. Muitos gestores dão o aval da possibilidade da aquisição do ativo comprado para o fundo muito tarde para a distribuição, quando o processo já está na simulação ou até mesmo no batimento, devendo o operador parar com as suas atividades para uma redistribuição da nova operação (...)”.
-

- *Erro de processamento* – Não foi relacionado como motivo de foco de dificuldade operacional pelos agentes participantes da SFE. “(...) o problema de erro de processamento pode estar no sistema SAC que deve ter dado algum tipo de erro (...)”.
 - *Desenquadramento* – neste item perguntou-se ao superintendente-operador o motivo para tanto desenquadramento. “(...) ou o sistema Enquadramento Online está falhando e não está apontando os possíveis desenquadramentos, ou os operadores não estão simulando as operações no sistema (...)”.
 - *Liquidação das operações fora do horário* – neste item, perguntou-se aos gestores-operadores o motivo pelo qual o middle-office não conseguir, em alguns dias, liquidar todas operações (BM&F, CETIP, SELIC, e CBLC) feitas pela SFE. “(...) são muitos os motivos para o middle-office não conseguir, em alguns dias, liquidar todas operações. Os sistemas que utilizamos, nesses dias, podem ter uma performance muito baixa, demorando mais do que o de costume. Além disso, a corretora com o qual operamos pode ter problemas, inclusive, podendo ser o gargalo na atividade de batimento das operações. É muito fácil responsabilizar a SFE pelos atrasos no repasse das informações, as outras áreas deveriam entender os nossos problemas também (...)”.
 - *Falta de concentração no momento de operar* – A dificuldade nesse item pode ser muito bem resumida na fala de um dos gestores-operadores: “(...) muitas vezes, a comunicação via mensagem interna fica despercebida pelos gestores-operadores,
-

já que eles devem, ao mesmo tempo, estar concentrado nas cotações dos ativos em questão e nos eventos atípicos que fazem com que o mercado fique agitado. Além disso, o excesso de telefonemas da área comercial chega a ser irritante, tirando todo o nosso foco de atenção (...)”.

- *Deslocamento dos operadores de renda fixa da SFE para a SRF, SRT e SFA – O deslocamento se faz necessário porque “(...) todas operações de títulos privados e de títulos públicos (operações de renda fixa) são boletadas pela SRF enquanto que as operações de ativos futuros (operações de derivativos), pela SFE. O motivo pelo qual a SRF boleta as operações de renda fixa, decididas pela SFE, encontram-se no fato de haver uma necessidade de se concentrar as negociações em uma determinada área para não haver uma possibilidade de má negociação. Por exemplo, vamos supor que a SFE queira comprar um CDB pós-fixado emitido por um banco X para um prazo de 120 dias a 103,5% da Selic. No entanto, o banco X não aceita pagar 103,5% da Selic, apenas 101,5% da Selic. Não sendo interessante para a SFE, ela deixa de comprar esse CDB, esperando um momento mais oportuno para que esse mesmo banco X emita o CDB à mesma taxa desejada inicialmente (103,5% da Selic). Pode acontecer que nesse meio termo, a SFA aceite a taxa ofertada pelo banco X e feche a operação a 101,5% da Selic. Para evitar esses desentendimentos, decidiu-se concentrar as negociações de operações de renda fixa na SRF, enquanto que os gestores – operadores decidem apenas o quê e quando comprar os ativos de renda fixa. Por outro lado, a SRF é que faz o contato direto com os outros bancos, procurando oportunidades para as outras áreas de gestão de carteiras. Assim, o contato com as áreas – SFA e SRF – se faz necessário no dia-a-*
-

dia (...) ”. É importante também salientar que as compras de ativos de títulos privados envolvem riscos de se emprestar recursos para uma outra organização. No banco existe uma área de crédito que aprova o limite de recurso que a Diretoria de Mercados de Capitais pode emprestar para as empresas e para os bancos. Esse limite de recurso é função da saúde financeira, da capacidade de gerar recurso, da sua classificação de *rating*¹² e do total de ativos que essa organização possui. Assim, para um banco de porte pequeno, a área de crédito aprova um limite de crédito menor do que um banco de maior porte.

As únicas áreas que operam ativos de títulos privados são a Superintendência de Reserva Técnica (SRT), a Superintendência de Fundos Abertos (SFA), e a Superintendência de Fundos Exclusivos (SFE). As superintendências não deverão ultrapassar os limites previamente estabelecidos pela área de crédito. O controle desses limites é feito pelo sistema HT que impede a boletagem da operação quando o limite aprovado pela área de crédito é atingido. Problemas surgem entre as superintendências porque para cada operação de títulos privados fechada pela Superintendência de Renda Fixa (SRF), há o conflito entre as superintendências (SFA, SRT, e SFE) para definir o quanto cada uma tem direito. Enquanto, não houver uma definição do lote, a SFE atrasa todo o seu processo de consulta, distribuição, simulação e batimento.

A SFA e a SRT atingem a SFE já que as três superintendências devem ratear os lotes de operações de renda fixa negociadas pela SRF. Por exemplo, se a SRF comprar 100

¹² As agências classificadoras de *rating* (as mais conhecidas são Moodys, S&P, Austin, Fitch e Atlantic) avaliam e divulgam notas de risco que uma determinada organização apresenta. Assim, se uma organização recebe uma nota AAA significa que ela é classificada como uma organização de baixo risco e se um investidor investir nessa organização, muito provavelmente ele terá o seu retorno garantido; ao passo que se uma outra organização recebe C, o investidor se investir nessa organização estará se expondo a um risco maior.

milhões de reais em CDB, as três superintendências devem dividir o lote fechado. Muitas vezes, pode acontecer da demanda pelo lote fechado ser maior em uma das três superintendências, havendo disputa pela operação fechada.

A SRF interage com a SFE uma vez que a SRF boleta todas operações de ativos de títulos públicos e privados para a SFE. O conflito entre as superintendências surge porque a SRF boleta as operações se, e somente se, houver uma ordem de compra dada pela SFE. Isso pode atingir fortemente a SRF porque se a SFE solicitar uma ordem de compra perto do fechamento das custódias de liquidação (SELIC ou CETIP), os operadores da SRF são obrigados a “acelerarem” o processo de boletagem para que a operação seja passada para o *middle-office* liquidar a operação com o devido “sucesso” na SELIC ou CETIP.

- *Sistemas lentos* – Os sistemas não só foram classificados como lentos, como também ineficientes. “(...) *a baixa performance dos sistemas que utilizamos quando simulamos e boletamos uma operação, ou quando consultamos o questionário do fundo e a composição dos ativos do fundo faz com que classifiquemos o sistema como ineficientes. A consequência disso é que seguramos e atrasamos todo o processo de liquidação das operações feita pelo middle office (...)*”.
 - *Outras dificuldades filtradas a partir das entrevistas* – algumas dificuldades não foram captadas nas observações iniciais. Elas só foram captadas por meio dos relatos nas entrevistas. Entre elas podemos destacar:
 - ⇒ Comunicação com a área comercial – uma outra dificuldade relatada pelos membros da SFE está relacionada à comunicação.
-

“(...) muitas vezes o questionário de política de investimento é alterado pelo cliente junto com a área comercial sem que sejamos comunicados. A consequência disso é um provável desenquadramento do fundo já que o fundo pode ficar exposto em ativos que talvez fosse proibido no novo questionário. Além disso, a atividade do dia-a-dia de um operador exige que este tenha um máximo de concentração para poder realizar o seu trabalho da melhor forma possível (comprando e vendendo os ativos futuros de forma a se otimizar o resultado), principalmente em horas de grande agito no mercado. Muitas vezes, a área comercial interrompe os operadores para informá-los o que o cliente quer, ou pedir informação do que está sendo feito para o fundo, ou para comunicar uma nova captação ou um resgate, ou agendar uma visita. Esse tipo de “parada” gera um constrangimento aos operadores que não conseguem trabalhar da maneira como gostariam, já que perde a concentração no que estavam fazendo. Ademais, as movimentações de resgate ou de aplicação são feitas, muitas vezes, fora do horário estabelecido para que a liquidação seja feita com o seu devido sucesso. Se por um lado o cliente aplica recurso no fundo muito tarde, muito provavelmente esse recurso não será remunerado – uma vez que o gestor não terá tempo hábil para comprar algum ativo para esse recurso, por outro, se o cliente resgata, muito provavelmente o gestor não terá tempo hábil para vender algum ativo para fazer frente ao resgate (...)”.

- ⇒ Tempo perdido na consulta do questionário – uma outra queixa dos gestores era o tempo perdido quando se consultava os questionários dos fundos. *“(...) A gestão da carteira deve obedecer à necessidade do cliente expressa no Questionário de Política de Investimento. Nesse questionário o cliente indica o*
-

limite máximo de risco. As dificuldades relatadas pelos gestores encontram-se no fato de haver muito fundo (110, 24 fundos por gestor, na média) a serem geridas com um grau elevado de personalização ou regras estabelecidas pelo cliente. Não tem como decorar todas as regras que um cliente estipula para o fundo. Não existe, por exemplo, um padrão para definir o limite máximo de risco de um determinado ativo. Uma carteira A pode definir um limite máximo de 20% do seu patrimônio líquido (P.L.) em ativos de títulos privados, enquanto que uma carteira B pode definir esse limite em 15%. Esse elevado grau de personalização aliado a uma quantidade grande de carteiras faz com que os gestores percam boa parte de seu tempo revendo o questionário estabelecido pelo cliente durante a aquisição de um determinado ativo, com o intuito de não desenquadrar o fundo. Vale ressaltar que para cada desenquadramento o cliente penaliza o banco por meio de um resgate de recurso da carteira, traduzindo-se, conseqüentemente, em menos volume e receita para a SFE (...)”.

⇒ Sistemas – uma das principais queixas está no fato dos usuários perderem muito tempo em solicitar alterações nas informações geradas pelos sistemas. *“(...) a SFE é uma área nova que foi criada com a aquisição de um outro banco. Assim, os sistemas foram desenvolvidos para atenderem a demanda dos antigos usuários. Constantemente perdemos uma parte do nosso tempo em reuniões para definir o que nós realmente queremos do sistema. Se não temos a informação gerada pelo sistema, temos que processá-las manualmente, sujeita ao erro (...)”*. Além disso, uma série de crítica foi feita aos sistemas operacionais:

- o Boletador (HT) – O sistema de boletagem é utilizada por toda a AMC. Se um operador boleta a sua operação no

HT, um outro não o pode fazer ao mesmo tempo. Ou seja, o sistema fica travado para um outro usuário, impedindo que este bolete a sua operação no sistema.

- o Simulador (Enquadramento Online) – É um pré-boletador, se o sistema não apontar nenhum desenquadramento, então boleta-se as operações no **HT**. O problema do sistema é o tempo gasto para simular as operações e as saídas geradas por pelo sistema. O tempo médio para simular as operações, segundo os gestores-operadores é de 5 a 10 minutos. Assim como o **HT**, a simulação só pode ser feita uma de cada vez, isto é, o sistema estará travado para um outro usuário que tentar acessá-lo. Como as regras dos fundos são personalizadas, existem muitas regras e o relatório gerado pelo sistema é muito grande, 10 folhas por simulação. Com isso, os gestores-operadores perdem muito tempo em identificar um possível desenquadramento a partir do relatório gerado.
 - o SAC – Muitas vezes processa as carteiras erroneamente. O gestor não pode confiar totalmente na posição da carteira gerada pelo sistema para tomar a sua decisão.
 - o Asset Tools – Desenvolvimento de sistemas – “(...) perdemos muito tempo em solicitar alterações nos relatórios gerados pelos sistemas. Muitas vezes, a solicitação só é atendida três semanas depois. A falta do relatório faz com que calculemos manualmente a posição do fundo, ou seja, imprimimos a carteira a partir do SAC e consolidamos os dados por meio da calculadora. Perde-se muito tempo com isso, se levarmos em contas que temos 110 fundos (...)”.
-

5.7 – Plano de Observação (Observações Sistemáticas)

Neste item analisaremos as condições reais do trabalho, em outras palavras observaremos sistematicamente o modo como os agentes da SFE se portam frente aos eventos imprevistos. Para tanto traçaremos um plano de observação.

Os membros da SFE a serem observados serão os gestores-operadores 1, 4 e 5. Esses três membros foram escolhidos porque mostraram-se bastante interessados e dispostos para a realização desse trabalho. Como visto na figura 20, G-O 1 e G-O 4 são operadores de mercado futuro e G-O 5 é operador de mercado de renda fixa.

É claro que não comparemos os resultados entre os membros observados, até porque o comportamento do mercado financeiro pode ser diferente de um dia para o outro, os sistemas podem apresentar performances diferentes, os clientes podem solicitar mais sugestões de operações, etc.

Para efeito de nomenclatura das atividades, definiremos as atividades observadas em atividade de leitura, relatórios diários, reunião estratégica, gestão de fundos, operação de derivativos, operação de renda fixa, consulta, negociação, atendimento, distribuição, simulação, boletagem e ordem de boletagem.

A atividade de leitura compreende a obtenção de informação por parte dos agentes da SFE por meio de jornais, *internet*, relatórios de outras entidades econômicas (consultorias e bancos), **B**loomberg, e **B**roadcast AE. Todos membros da SFE devem ler todas as informações relevantes do dia e preparar um relatório matinal para a reunião estratégica.

A atividade de gestão de fundos corresponde em o gestor decidir qual ativo alocar para as diversas carteiras dentro do limite estabelecido pelo cliente no Questionário de Política de Investimento. Faz parte ainda da atividade de gestão enquadrar um fundo desenquadrado.

A atividade de operação é o momento em que o operador está negociando o preço e a quantidade do ativo em questão, comprando-o ou vendendo-o. Tal momento exige muita concentração, já que é muito fácil o operador se confundir a compra com a venda.

A atividade de consulta consiste do gestor entrar em contato a área comercial, para os fundos discricionários sob consulta, e solicitar o aval do cliente em adquirir o ativo sugerido pelo gestor.

A atividade de atendimento é quando o cliente deseja conversar com o gestor para ouvir o andamento dos principais mercados financeiros, opinião da tendência econômica do mundo e o desempenho de rentabilidade dos fundos.

A atividade de negociação ocorre quando o operador de ativo de renda fixa vai até a SFA, SRT e SRF negociar o lote correspondente a cada um.

As outras atividades (distribuição, simulação, batimento, boletagem e ordem de boletagem) foram explicitamente explicadas no item 5.4 – *Descrição das Atividades da SFE*. Importante ressaltar que os horários limites para a boletagem das operações de derivativos é até às 18 horas, e das operações de renda fixa até às 16:30.

É importante destacar que as observações sistemáticas foram feitas no período de estágio. Autorização para as observações sistemáticas foi solicitada ao superintendente. Este concedeu apenas três dias de observações sistemáticas, um dia para cada um dos membros destacados acima. Os resultados das observações foram, então, tabulados em planilhas de acompanhamento de atividades, que se encontram logo abaixo.

Dia 1	Gestor-Operador 1 (G-O 1)									
	Leitura	Relatórios Diários	Reunião Estratégica	Gestão de Fundos	Operação de Derivativos	Consulta	Atendimento	Distribuição	Simulação	Batimento
07:30	1									
08:00		2								
08:30		3								
09:00				4						
09:30			5							
10:00					6					
10:15					7					
10:30					8					
10:45							9			
11:00				10						
11:15							11			
11:30					12					
11:45	13									
12:00	14									
12:30					15					
13:00										
13:30										
14:00				16						
14:15				17						
14:30						18				
14:45					19					
15:00				20						
15:15					21					
15:30					22					
15:45					23					
16:00					24					
16:15							25			
16:30								26		
16:45							27			
17:00								28		
17:15									29	
17:30							30			
17:45							31			
18:00										32
18:30						33				
19:00						34				
19:30	35									
20:30										

Horário limite para
boletar as operações
de derivativos

Tabela 10: Planilha de acompanhamento de atividades (G-O 1) – Elaborada pelo autor

Gestor-Operador 1	
Descrição durante a realização das atividades	
1	Leitura de jornal e relatórios econômicos.
2	Relatório resumo das principais notícias da EUR, EUA e Ásia.
3	Por meio do Asset Tools o gestor gera o relatório de posição dos seus fundos.
4	Confere as posições e a rentabilidade de seus fundos.
5	Discussão de cenários e votação das posições a serem adotadas no dia.
6	Olha a tela dos monitores e ao mesmo tempo escuta o pregão do mercado.
7	Acessa a Bloomberg e pede opinião de SO-1 sobre o mercado de juros futuros.
8	Dados de atividades saem e mostram uma aceleração na economia brasileira. Decide comprar 5000 contratos de taxa de juros futuros.
9	Área comercial liga e solicita, para o fundo não discricionário a possibilidade de se adquirir um CDB. G-O 1 acessa o sistema Asset Tools . O sistema não funciona e G-O 1 decide entrar em contato com a área de suporte, mas sem sucesso. Desliga o telefone.
10	Acessa o SAC , imprime a carteira e consolida por meio da calculadora a posição do fundo. Verificase que o limite de concentração do CDB desejado pelo cliente vai atender a sua necessidade.
11	G-O 1 entra em contato com o cliente, o cliente aprova a operação e G-O 1 passa a informação à SO-2, responsável pelo mercado de título privado.
12	Verifica como o mercado está o mercado de juros no pregão.
13	Lê relatórios econômicos.
14	Lê relatórios econômicos.
15	Decide aumentar a posição comprada em juros futuros em mais 5000 contratos.
16	Acessa o Asset Tools , novamente. Problemas persistem no sistema. G-O 1 entra em contato com a área de suporte. Um analista chega ao local de trabalho e investiga o problema.
17	O analista soluciona o problema e G-O 1 consegue a informação desejada.
18	G-O 1 entra em contato com o comercial a fim de sugerir uma operação a um dos fundos discricionários sob consulta. O cliente não aprova a operação. Pede uma outra sugestão.
19	A cotação dos contratos de juros futuros atinge a mínima do dia. G-O 1 volta a sua atenção para o pregão. Receoso G-O 1 não vende.
20	G-O 1 acessa o sistema Asset Tools a fim de sugerir uma outra operação para o cliente anterior.
21	A cotação dos contratos de juros futuros continua a cair. G-O 1 fecha o sistema Asset Tools e concentra-se no mercado. G-O 1 não sabe o motivo da queda da cotação.
22	Observa atentamente a Bloomberg , Lopes Leon e o Broadcast AE .
23	G-O 1 conversa com SO-1 e os outros integrantes da equipe da SFE. Decidem manter a posição.
24	Fecha o mercado de ativos futuros.
25	Imediatamente, G-O 1 distribui as operações para os fundos da SFE (11 minutos).
26	Simula as operações no Enquadramento Online e o sistema aponta desenquadramento de fundos. G-O 1 volta para a etapa inicial de distribuição.
27	Novamente, G-O 1 distribui as operações.
28	Simula as operações no Enquadramento Online e o sistema não aponta desenquadramento de fundos.
29	G-O 1 faz o batimento das operações com as corretoras e observa que uma das operações não está batida. Volta-se a etapa inicial de distribuição.
30	Distribuição das operações (15 minutos).
31	Distribuição das operações. Sistema Enquadramento Online estava sendo utilizado por outro operador. Tempo de espera para simulação, batimento e boletagem estavam esgotando.
32	G-O 1 boleta as operações, mesmo sabendo do risco de desenquadrar os fundos.
33	Atende o cliente que havia pedido sugestão de operação para o seu fundo.

34	Continua o atendimento.
35	Lê relatórios econômicos.

Tabela 11: Descrição durante a realização das atividades (G-O 1) – Elaborada pelo autor

Dia 2	Gestor-Operador 4 (G-O 4)										
	Leitura	Relatórios Diários	Reunião Estratégica	Gestão de Fundos	Operação de Derivativos	Consulta	Atendimento	Distribuição	Simulação	Batimento	Boletagem
07:30	1										
08:00		2									
08:30		3									
09:00				4							
09:30			5								
10:00					6						
10:15				7							
10:30				8							
10:45	9										
11:00					10						
11:15	11										
11:30	12										
11:45	13										
12:00					14						
12:30					15						
13:00											
13:30											
14:00							16				
14:15				17							
14:30					18						
14:45						19					
15:00					20						
15:15				21							
15:30				22							
15:45								23			
16:00									24		
16:15									25		
16:30										26	
16:45											27
17:00							28				
17:15							29				
17:30							30				
17:45	31										
18:00	32										
18:30	33										
19:00	34										
19:30											
20:30											

Horário limite para boletar as operações de derivativos

Tabela 12: Planilha de acompanhamento de atividades (G-O 4) – Elaborada pelo autor

Gestor-Operador 4	
Descrição durante a realização das atividades	
1	Leitura de jornal e relatórios econômicos.
2	Relatório resumo dos principais dados econômicos do mundo.
3	Por meio do Asset Tools o gestor gera o relatório de posição dos seus fundos.
4	Confere as posições e a rentabilidade de seus fundos.
5	Discussão de cenários e votação das posições a serem adotadas no dia.
6	Olha a tela dos monitores e ao mesmo tempo escuta o pregão do mercado.
7	Acessa o Asset Tools , o SAC e o Sistema Ver para responde aos desenquadramentos dos fundos.
8	Enquadra os fundos desenquadrados, vendendo os ativos que estão ultrapassando os limites de concentração estabelecido no Questionário de Política e Investimento.
9	Lê relatórios econômicos.
10	Observa atentamente a Bloomberg , Lopes Leon e o Broadcast AE .
11	Lê relatórios econômicos.
12	Lê relatórios econômicos.
13	Lê relatórios econômicos.
14	Mercado de câmbio futuro começa a ficar mais agitado. Preço do petróleo começa a impactar o mercado doméstico de câmbio. Dólar começa a subir.
15	G-O 4 decide comprar 150 contratos de dólar futuro.
16	Área comercial liga para marcar um <i>conference call</i> com o cliente às 17:00.
17	G-O 4 começa a preparar o material para o <i>conference call</i> . Acessa o Asset Tools . O sistema não responde. Resolve entrar mais tarde.
18	Acompanha mais atentamente o pregão de dólar futuro. Conversa com o G-O 3 para avaliar o andamento dos principais mercados financeiros.
19	Oportunidade em se adquirir ativos de título privado. G-O 4 entra em contato com a área comercial que por sua vez não se encontrava disponível naquele momento. G-O 4 deixa de comprar o ativo oferecido para o fundo discricionário sob consulta.
20	G-O 4 volta a sua atenção para o pregão de dólar. Deixa o mercado nas mãos de G-O 3, para preparar o material de apresentação.
21	Prepara o material do <i>conference call</i> .
22	Prepara o material do <i>conference call</i> .
23	Distribui as operações antes do fechamento do mercado (12 minutos).
24	As operações demoram para ser inseridas no Enquadramento Online .
25	Operações sendo inseridas no sistema de simulação, que por sua vez não apontou desenquadramento.
26	Batimento das operações feitas com sucesso.
27	Boletagem das operações.
28	Inicia-se o <i>conference call</i> .
29	<i>Conference call</i> .
30	<i>Conference call</i> .
31	Lê relatórios econômicos.
32	Lê relatórios econômicos.
33	Lê relatórios econômicos.
34	Lê relatórios econômicos.

Tabela 13: Descrição durante a realização das atividades (G-O 4) – Elaborada pelo autor

Dia 3	Gestor-Operador 5 (G-O 5)										
	Leitura	Relatórios Diários	Reunião Estratégica	Gestão de Fundos	Operação de Renda Fixa	Consulta	Negociação	Atendimento	Distribuição	Simulação	Ordem de Boletagem
07:30	1										
08:00		2									
08:30		3									
09:00				4							
09:30			5								
10:00					6						
10:15					7						
10:30				8							
10:45	9										
11:00	10										
11:15	11										
11:30					12						
11:45						13					
12:00						14					
12:30						15					
13:00											
13:30											
14:00							16				
14:15							17				
14:30				18							
14:45				19							
15:00						20					
15:15					21						
15:30									22		
15:45										23	
16:00									24		
16:15										25	
16:30											26
16:45				27							
17:00								28			
17:15					29						
17:30								30			
17:45	31										
18:00	32										
18:30	33										
19:00											
19:30											
20:30											

Horário limite para boletar as operações de rendafixa

Horário limite para
boletar as operações
de renda fixa

Tabela 14: Planilha de acompanhamento de atividades (G-O 5) – Elaborada pelo autor

Gestor-Operador 5	
Descrição durante a realização das atividades	
1	Leitura de jornal e relatórios econômicos.
2	Relatório resumo das principais notícias no campo político.
3	Por meio do Asset Tools o gestor gera o relatório de posição dos seus fundos.
4	Confere as posições e a rentabilidade de seus fundos.
5	Discussão de cenários e votação das posições a serem adotadas no dia.
6	Olha a tela dos monitores e ao mesmo tempo escuta o pregão do mercado.
7	G-O 5 vai até a SRF passar o lote de ativo de título público a ser comprado.
8	Acessa o Asset Tools , o SAC e o Sistema Ver para responde aos desenquadramentos dos fundos.
9	Lê relatórios econômicos.
10	Lê relatórios econômicos.
11	Lê relatórios econômicos.
12	SRF entra em contato com G-O 5 para passar o que se conseguiu comprar do ativo desejado no mercado.
13	Consulta a área comercial quanto à compra do ativo adquirido pela SRF.
14	Consulta a área comercial quanto à compra do ativo adquirido pela SRF.
15	Consulta a área comercial quanto à compra do ativo adquirido pela SRF.
16	G-O 5 percebe que há mais demanda do que oferta pelo ativo comprado. Vai novamente à SRF comprar mais daquele ativo, mas sem sucesso.
17	G-O 5 negocia com a SRT e a SFA na tentativa dessas superintendências vender o ativo desejado pela SFE.
18	Acessa o Asset Tools e o SAC para consolidar algumas posições da carteira. O sistema não responde.
19	G-O 5 consolida as informações manualmente e G-O 5 percebe que um dos fundos consultados para adquirir o ativo comprado pela SRF não poderia ser alocado por motivo de limite de concentração estabelecido no Questionário de Política de Investimento.
20	Notifica a área comercial da não alocação do ativo sugerido inicialmente para o cliente.
21	G-O 5 vai à SRF e avisa uma demanda menor do ativo comprado.
22	G-O 5 distribui as operações para os fundos da SFE (13 minutos).
23	Simula as operações no Enquadramento Online e o sistema aponta desenquadramento de fundos. G-O 1 volta para a etapa inicial de distribuição.
24	Novamente, G-O 5 distribui as operações (12 minutos).
25	Simula as operações no Enquadramento Online e o sistema não aponta desenquadramento de fundos.
26	G-O 5 dá ordem para SRF boletar as operações no sistema HT.
27	Gera relatórios a partir do SAC .
28	Área comercial liga para informar a aplicação, fora do horário, de recurso no fundo de um dos clientes da SFE.
29	G-O 5 vai à SRF e tenta comprar ativos para fazer frente à aplicação feita pelo cliente, caso contrário o recurso aplicado ficará à sem remuneração.
30	G-O 5 confirma a operação com a área comercial.
31	Lê relatórios econômicos.
32	Lê relatórios econômicos.
33	Lê relatórios econômicos.

Tabela 15: Descrição durante a realização das atividades (G-O 5) – Elaborada pelo autor

As observações sistemáticas permitiram identificar as seguintes situações:

- Deslocamento constante de G-O 5 para a SRF, SFA e SRT durante os momentos de operação (item 7, 16, 17, 21 e 29 da planilha de acompanhamento de atividades de G-O 5).
 - Os momentos em que o mercado se encontra agitado e a área comercial liga para os gestores-operadores solicitando um atendimento (item 16 da planilha de acompanhamento de atividades de G-O 4).
 - No final do fechamento do mercado quando todos distribuem, simulam, batem, e boletam as operações criando-se gargalos nos processos já que os sistemas de simulação e boletagem permitem que um usuário por vez utilize o sistema.
 - Durante o atendimento ao cliente o sistema não responde, fazendo com que os gestores-operadores obtenham as informações manualmente (item 18 e 19 da planilha de acompanhamento de atividades de G-O 5).
 - Notamos que o procedimento padrão de distribuição, simulação, batimento e boletagem não foi rigorosamente respeitada, conforme podemos observar o item 31 e 32 da planilha de acompanhamento de atividades de GO 1. G-O 1 distribuiu e boletou sem ter simulado e batido as operações em decorrência do horário limite de boletagem das operações de derivativos. A não simulação das operações pode ser um dos motivos para haver tanto desenquadramento.
 - O tempo de distribuir, de bater, e de inserir as operações no sistema de simulação e de boletagem depende do número de operações realizadas no dia, ou seja, quanto maior o número de operação maior o tempo de cada um dos processos.
 - Observou-se que as atividades estavam muitas vezes sendo feitas paralelamente, como no caso do operador atendendo a área comercial e executando uma ordem de compra ou venda de um determinado ativo.
-

5.8 – Hipóteses de Nível Dois

Face aos levantamentos feitos, proporemos as hipóteses de nível dois que levam a identificação dos problemas das dificuldades operacionais enfrentados pela superintendência em estudo (SFE). Abaixo listamos as hipóteses que conduzirão a um diagnóstico:

- Má distribuição das atividades ao longo do dia – as atividades de distribuição, simulação, batimento e boletagem das operações são feitas apenas no fechamento do mercado. A concentração dessas atividades no final do pregão do mercado cria gargalo no processo de se liquidar as operações. Por exemplo, durante a boletagem apenas um operador pode acessar o sistema HT por vez. O sistema permanecerá paralisado quando um outro usuário tentar boletar as operações no sistema. Assim ocorre com o processo de simulação das operações no sistema Enquadramento Online. Além disso, a concentração das atividades pode fazer com que o operador não tenha tempo hábil de passar por todo processo (simulação e batimento) antes de boletar as operações, aumentando o risco do fundo ficar desequilibrado.
 - Tempo perdido no desenvolvimento dos sistemas – muito tempo é perdido em reuniões de desenvolvimento dos sistemas que não geram resultados satisfatórios. Os gestores-operadores da SFE continuam processando as informações manualmente.
 - Tempo perdido na paralisação dos sistemas nos períodos críticos – nesse aspecto, os sistemas deveriam ser mais flexíveis e menos dependentes um do outro. Flexibilidade maior no sentido de permitir que um ou mais usuário acesse os sistemas de boletagem e de simulação ao mesmo tempo. Independência dos sistemas porque são muitos os sistemas que
-

dependem do SAC. Uma pane no SAC faz com que os outros sistemas dependentes parem de funcionar (os sistemas dependentes do SAC foram explicitados no item 5.3 – *Ferramentas e Sistemas*).

- Tempo perdido na negociação de operações de renda fixa – muito tempo é perdido na negociação de operações de renda fixa fechada pela SRF. Quando a SRF fecha uma operação de um ativo de título privado, os operadores de renda fixa da SFE vão até as duas outras superintendências (SFA e SRT) negociar o quanto cada um tem direito ao lote negociado.
 - Ineficiência de comunicação com a área comercial – a má comunicação entre a área comercial e a SFE pode comprometer o número de fundos desenquadrados. Ou seja, entregar um produto que o cliente especifica e não recebe pode determinar a existência do fundo.
-

MELHORIAS E PROPOSTAS

6 – MELHORIAS E PROPOSTAS

6.1 – Plano de Melhorias

A ação ergonômica a ser aplicada à superintendência em estudo é a ergonomia de correção, já que agiremos sobre o meio pela qual os membros da SFE estão inseridos. Como já citado, a Superintendência de Fundos Exclusivos é uma área nova do banco que surgiu com a aquisição de um outro banco.

Os gestores-operadores do banco adquirido tiveram que se adaptar ao novo ambiente, familiarizar com as novas ferramentas e os sistemas existentes, bem como a localização física da superintendência. Poucos foram os trabalhos feitos para adaptar a nova área às outras já existentes, assim como poucos foram os trabalhos feitos no sentido de atender as necessidades dos gestores-operadores com os sistemas existentes (resultando em trabalhos manuais para os gestores-operadores no processo de consolidação de dados para assim obter as informações desejadas).

A ação ergonômica se dará nesse sentido, adaptando a SFE em um ambiente maduro e ao mesmo tempo minimizando as dificuldades operacionais enfrentadas pelos gestores-operadores.

São cinco pontos que proporemos para o diagnóstico dos problemas levantados na hipótese de nível dois:

- 1) Definição de regras e atendimento ao cliente só ao final do pregão do mercado – regras de horário deveriam ser definidas para o cliente a fim de que ele não aplique ou saque os recursos fora do horário padrão com o intuito de se evitar o risco do recurso aplicado ficar sem remuneração e comprometer a rentabilidade do fundo, ou o risco do fundo estar sem caixa para fazer frente ao recurso sacado pelo cliente. Os atendimentos seriam feitos após a finalização do processo de batimento das operações a fim de permitir uma atenção maior dos operadores no momento de pregão dos mercados. Além disso, seria muito difícil a contratação de uma pessoa para
-

prestar esse tipo de atendimento ao cliente, até porque apenas o gestor saberia explicar o que o cliente quer ouvir – desempenho de rentabilidade do fundo, descrição dos principais mercados financeiros, adequação do Questionário de Política de Investimento com a realidade de mercado. Tal atendimento requer um conhecimento técnico bastante apurado e específico.

- 2) Contratar uma pessoa para distribuir, simular, bater, e boletar as operações da SFE – uma pessoa deveria ser contratada para consolidar os dados de todos os mercados e efetivar todo o procedimento de distribuição, simulação, batimento, e boletagem das operações. Apesar do tempo de duração da realização das atividades destacadas acima depender do número de operação feito no dia, a contratação de uma pessoa aliviaria a fila de espera dos operadores em simular e boletar as operações. Além disso, os gestores-operadores estariam livres para atender os clientes ao final do pregão. Os requisitos do contratado deveriam ser: noções em informática, e Excel e Access avançados.
 - 3) Compatibilizar as informações geradas pelo sistema – a compatibilização dos sistemas permitiria aos usuários consultar um número mínimo de sistemas para se obter a informação desejada.
 - o As informações geradas pelo sistema muitas vezes deixavam os gestores-operadores na mão tanto durante a negociação com a contraparte, como em momentos de atendimento ao cliente.
 - o Compatibilizar as informações entre os sistemas – para se obter duas informações simples como a posição dos fundos em relação a um determinado ativo e o limite de concentração desse ativo no Questionário de Política de Investimento do fundo, o gestor-operador deveria acessar três sistemas: Asset Tools, Sistema Ver, e o SAC. Asset Tools para se obter a posição consolidada do ativo no fundo;
-

SAC para se obter o código do fundo no Sistema Ver; e finalmente o Sistema Ver para se obter o limite de concentração do ativo no fundo.

- 4) Migração dos sistemas de simulação e boletagem em uma única plataforma – isso faria com que os dados fossem inseridos uma única vez. Atualmente, as operações são inseridas duas vezes nos sistemas – uma na simulação e a outra na boletagem. Com a migração dos sistemas em uma única plataforma, diminuiríamos uma etapa do processo, aliviando os gargalos do processo de distribuição, simulação, batimento, e boletagem.
 - 5) Melhorar a comunicação entre as superintendências – como visto nas freqüentemente durante as operações ao longo do dia, quer para passar a ordem para a SRF de compra ou de venda, quer para negociar o lote com a SFA e/ou SRT. Assim proporemos uma reconfiguração do *layout* da SFE na Área de Mercado de Capital (AMC). Dado que a área ao lado da SFA está ociosa, proporemos a utilização dessa área pela SFE. Perguntas foram feitas aos gestores-operadores se a mudança do local de trabalho para a área ao lado da SFA afetaria o desempenho da área. A resposta foi unânime e todos foram a favor da reconfiguração. A mesma pergunta foi feita para a SFA e SRT e nenhuma das superintendências se opôs à mudança. A figura abaixo mostra o redesenho do *layout*. A nova configuração melhoraria a sinergia entre a SFE, SFA e SRT. A negociação dos lotes comprados pela SRF seria feita na própria local de trabalho sem a necessidade dos gestores-operadores de renda fixa deslocarem de uma área para outra.
-

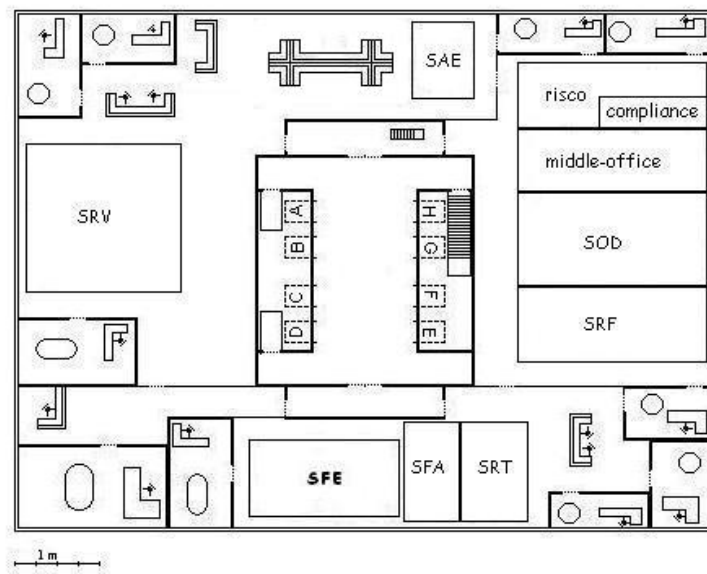


Figura 24: Redesenho da SFE na AMC - Elaborada pelo autor

6.2 – Propostas

As propostas foram levadas para o superintendente da SFE que elogiou bastante o trabalho. O superintendente por sua vez encaminhou as propostas juntamente com o estudo feito pelo aluno aos diretores da Área de Mercado de Capital. As propostas estão em fase de estudo. O vice-diretor I adiantou que gostaria que o conceito de ergonomia fosse aplicado em um contexto mais amplo da organização, não apenas restrita às necessidades da Superintendência de Fundos Exclusivos.

Uma próxima etapa seria, então, estender as contribuições da ergonomia para toda organização da Área de Mercado de Capital.

CONCLUSÕES

7 – CONCLUSÕES

O trabalho se propôs a minimizar as dificuldades operacionais na área de gestão de fundos. Para tanto, foi utilizada a Análise Ergonômica do Trabalho (AET) que possibilitou a obtenção de hipóteses que puderam ser confirmadas através das observações sistemáticas.

As duas principais dificuldades de se realizar esse trabalho foram:

- A cobrança feita em cima do aluno em prestar o devido suporte para a área, fazendo com que o estudo ergonômico fosse de ordem secundária.
- O desinteresse por parte de alguns em responder as entrevistas ergonômicas que levariam a identificação de possíveis causas das hipóteses iniciais.

Essas dificuldades, porém, não foram desculpas para que o trabalho fosse concluído. Autorização para a conclusão foi solicitada ao superintendente que concedeu três dias de observações sistemáticas.

O resultado final do trabalho foi muito positivo – visto que as propostas foram encaminhadas para a diretoria de mercado de capital com a possibilidade de ampliar o estudo para toda área. Se antes as pessoas da área enxergavam a ergonomia como questão secundária; agora, em posse dos resultados, elas vêem a ergonomia como um instrumento bastante poderoso e eficaz no processo de moldar o trabalho ao homem e não o contrário.

No curso de Engenharia de Produção aprende-se a abordar problemas sob o enfoque analítico – dividindo o todo em pequenas partes, para solucionar essas pequenas partes – e sistêmico – compreendendo o todo através da interação entre as partes. Estas visões são muito importantes para analisar as situações encontradas em problemas reais. E neste trabalho não foi diferente, para resolver as questões propostas foi necessário utilizar os dois enfoques, pois ambos são bem aplicados para compreender as dificuldades operacionais enfrentados pelos operadores da Superintendência de Fundos Exclusivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FORTUNA, E. Mercado Financeiro: produtos e serviços. 14ª edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GUERÍN F.; LAVILLE A.; DAMIELLOU F., DURAFFROURG J.; KEGUELEN, A. Compreender o Trabalho para Transformá-lo. Editora Edgar Blücher, São Paulo, 2001.

LOVELOCK, CHRISTOPHER H.: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*. Verão de 1983.

MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN. O Processo da Estratégia; Porto Alegre, Bookman, 2001,

MINTZBERG, HENRY. Criando organizações eficazes; São Paulo, Atlas, 1996.

NORMANN, R. Administração de serviços: estratégia e liderança na empresa de serviços. São Paulo, Editora Atlas, 1993.

PORTER, MICHAEL E. Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e concorrência. Rio de Janeiro – Campus, 1986.

THIOLLENT, MICHAEL. 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.

WISNER, ALAIN. Por dentro do trabalho: ergonomia: método e técnica. São Paulo, Ftd, 1987.

ANEXOS



9 – ANEXOS

Anexo 1: Exemplo de Questionário de Política de Investimento - Retirada do Banco

QUESTIONÁRIO DE MANDATO DE FUNDOS EXCLUSIVOS
FUNDO DE INVESTIMENTO FINANCEIRO (FIF)

CLIENTE: XYZ

FUNDO: FIF XYZ

DATA: 05/03/2004

CLASSIFICAÇÃO ANBID: Multimercado s/ RV e s/ Alavancagem

MTM: Não

1. Características Gerais

A. Quotização:

Aplicação - Liquidação Financeira D+0
- Quotização D+0
Resgate - Liquidação Financeira D+0
- Quotização D+0
☒ Cota abertura

2. ☐ Cota fechamento Política de Investimento

A. Benchmark:

☒ CDI p/ Renda Fixa e IBrX para Renda Variável
☐ Dólar
☐ IGPM
☐ Outros:

Formatados: Marcadores e numeração
Excluído: ¶

B. Controle de Risco de Mercado Mensal: *

Renda Fixa

3 ☒ Limite de VaR
☐ Limite de Tracking Error
3 ☒ Limite de Stress
☒ Stop Loss
☐ Controle mensal de rentabilidade

Descrição:

Limite de VaR: 0,3% do PL com 95% e 1 du.
Stress Test: 5% do PL com cenário da Mellon
Para estimação do VaR e do Stress Test serão excluídos os investimentos em ativos e derivativos de renda variável, tanto para o cálculo de perdas quanto para o cálculo do

patrimônio líquido destinado a posições de renda fixa.

Renda Variável

☐ Limite de VaR
☒ Limite de Tracking Error
☐ Limite de Stress
☐ Stop Loss
☐ Controle mensal de rentabilidade

Descrição:

Limite de Tracking: 8% a.a.

*período compreendido entre o 1º dia útil de cada mês e o 1º dia útil do mês subsequente.

C. Utilização de Instrumentos Derivativos:

☐ Não utiliza
☒ Proteção (Vide Observações)
☒ Indexação (Vide Observações)
☒ Posicionamento direcional (Vide Observações)
☐ Alavancagem _____ % PL

D. Mercado(s) em que o Fundo Poderá Assumir Risco (via ativos ou derivativos):

	<u>Ativos</u>	<u>Derivativos</u>	<u>Limite</u>	<u>Obs</u>
Pós-fixados CDI/Selic	☒	☒	de <u>0</u> % a <u>100</u> %	☐
Pré-fixadas	☒	☒	de 0% a 100%	☐
Renda Variável	☒	☒	de 5% a <u>30</u> %	☒ 2
Dólar	☐	☐	de <u>0</u> % a <u>0</u> %	☒ 4
Cupom Cambial	☐	☒	de 0% a 100%	☐
TR	☐	☒	de <u>0</u> % a <u>100</u> %	☐
Índices de Preços	☒	☒	de <u>0</u> % a <u>20</u> %	☐
Títulos da Dívida	☐	☐	de 0% a 0%	☐
Outros (obs.)	☐	☐	de <u>0</u> % a <u>0</u> %	☐

E. Títulos/Operações Admitidos na Carteira:

		Obs.
Oper. Compromissadas	de 0% a 100%	☒ *
Títulos Públicos Federais	de 0% a 100%	☒ 5
Títulos Públicos Estaduais e/ou Municipais	de 0% a 0%	☐
Letras de Câmbio	de 0% a 30%	☒ 6
CDBs	de 0% a 30%	☒ 6
Letras Hipotecárias	de 0% a 30%	☒ 6
Debêntures	de 0% a 30%	☒ 6
"Commercial Paper"	de 0% a 30%	☒ 6
CPR	de 0% a 30%	☒ 6
Operações de renda fixa em Bolsa de Valores ou de Mercadorias e Futuros¹³	de 0% a 20%	☐
Operações no mercado à vista de ações	de 5% a 30%	☒ 2
Títulos de emissão e/ou coobrigação do Administrador e/ou coligadas	de 0% a 10%	☐
Quotas de fundos de investimento financeiros administrados	de 0% a 0%	☒ Sob Consulta
Quotas de fundos de investimento no Exterior administrados	de 0% a 0%	☒ Sob Consulta
Quotas de fundos de investimento em ações administrados pelo Itaú	de 0% a 0%	☒ Sob Consulta
Direitos creditórios, títulos representativos desses direitos ou fundos constituídos por esses títulos	de 0% a 0%	☐
Outros: _____		☐

Excluído:

¹³Tais operações podem empregar inclusive ativos cuja utilização no âmbito deste questionário seja admitida sob consulta ou não seja admitida. Exemplo: Segundo o questionário, operações no mercado à vista de ações não estão admitidas mas, caso operações de renda fixa em Bolsa de Valores ou de Mercadorias e Futuros estejam admitidas, as mesmas poderão envolver posições no mercado à vista de ações (como box de ações).

F. Exposição a Risco de Crédito Privado:

	Obs
Baixo risco de crédito privado ☒ 1	de 0% a 30%
Médio e alto risco de crédito privado	
Total crédito privado ☐	de 0% a 30%

G. Limites de Concentração por Emissor:

		Obs
Total de emissão e/ou coobrigação de uma mesma instituição financeira, de sua controladora, de sociedades por ele(a) direta ou indiretamente controladas e de coligadas ou outras sociedades sob controle comum.	até 10%	☐
Total de emissão e/ou coobrigação de uma mesma pessoa jurídica não-financeira, de sua controladora, de sociedades por ele(a) direta ou indiretamente controladas e de coligadas ou outras sociedades sob controle comum.	até 10%	☐
Total de emissão e/ou coobrigação de um mesmo estado ou município	até 0%	☐
Total de emissão e/ou coobrigação do administrador, de sua controladora, de sociedades por ele direta ou indiretamente controladas e de coligadas ou outras sociedades sob controle comum	até 10%	☐

H. Prazos:

- ☒ Prazo máximo dos ativos da carteira:
- 4 anos para ativos pós-fixados
 - 1 ano para ativos pré-fixados.
 - 10 anos para ativos indexados à índices de preços.
- ☐ Prazo médio da carteira:
- ☐ Duration da carteira:

I. Resolução 3121:

- ☒ Atende 3121

Observações:*** Lastreadas em Títulos Públicos**

1 Serão considerados como baixo risco de crédito, os títulos classificados como "categoria de investimento" por pelo menos duas dentre as agências de rating, Austin Asis, Fitch Atlantic Rating, SR Rating, S&P, Moody's, e não classificados como categoria especulativa por essas agências, quando da data da sua aquisição da carteira.

Serão considerados títulos de médio e alto risco de crédito os títulos que não atenderem aos critérios estabelecidos para classificação como baixo risco de crédito. O quadro abaixo apresenta as notas divulgadas por cada agência e o limite adotado pela PREVIBOSCH.

Fitch Atlantic Rating	SR Rating	Moody's	S&P	Austin
Categoria de Investimento				
AAA AA A	brAAA brAA brA	Aaa.br Aa1.br Aa2.br Aa3.br A1.br A2.br A3.br	BrAAA BrAA BrA	AAA AA A
Categoria Especulativa				
BBB BB B CCC CC C DDD DD D	BrBBB brBB brB brCCC brCC brC brD	Baa1.br Baa2.br Baa3.br Ba1.br Ba2.br Ba3.br B1.br B2.br B3.br Caa1.br Caa2.br Caa3.br Ca.br C.br	BrBBB BrBB BrB BrCCC BrCC BrC BrD	BBB BB B CCC CC C

No caso de um título ou valor mobiliário integrante da carteira do FUNDO vir a ter sua classificação alterada por qualquer uma das agências classificadoras de risco mencionadas, passando a ter uma classificação de risco de crédito que não se enquadre nos limites definidos, deverá o gestor buscar vender o referido título ou valor mobiliário, observadas as condições de mercado.

2 Deverão ser respeitados parâmetros de liquidez mínima das ações constituintes dos portfólios e não pertencentes ao Índice Brasil (IBX) e ao Índice Bovespa (IBOVESPA), baseado no Índice de Negociabilidade (IN) descrito a seguir:

$$IN = 100 * \frac{p}{P} * \sqrt{\frac{n}{N} * \frac{v}{V}},$$

onde:

p = número de dias em que houve pelo menos um negócio com a ação nos últimos quatro meses;

P = número total de dias úteis nos últimos quatro meses;

n = número de negócios com a ação nos últimos quatro meses;

N = número de negócios total nos últimos quatro meses;

v = volume financeiro do papel nos últimos quatro meses;

V = volume financeiro total nos últimos quatro meses.

O piso de IN deve ser respeitado por no mínimo 95% (noventa e cinco por cento) do FUNDO e revisto trimestralmente, ou face a alterações significativas no mercado.

3 Na eventualidade de desenquadramentos por elevação da volatilidade de mercado ou alterações dos cenários de Stress Test será admitido um prazo de 3 (três) dias úteis para o reenquadramento do FUNDO, podendo haver extensão do prazo para reenquadramento ou possibilidade de não enquadramento, desde que devidamente justificados, ambos mediante anuência expressa da PREVIBOSCH.

4 O fundo não pode ficar exposto à variação cambial.

5 Os seguintes ativos são elegíveis: LFT, LTN, NTN (NTN-D / NTN-C / NTN-B) e Títulos do Banco Central análogos aos títulos citados.

As restrições no caso de títulos públicos federais são as seguintes:

- o Não será permitida a presença de papéis securitizados pelo Tesouro Nacional;
- o Não será permitida a exposição a variações na taxa de câmbio, ou seja, em havendo títulos cambiais na carteira, estes deverão estar atrelados a swaps de modo que a operação esteja referenciada a outro indexador que não a taxa de câmbio.

6 No caso de títulos privados, os seguintes ativos de renda fixa são elegíveis, desde que atendam a política de risco de crédito definida neste documento:

- o Certificados de Depósito Bancário (CDB).
- o Títulos de emissão privada não financeira.

Derivativos Elegíveis

- a) Futuros: DI, DDI, Cupom DI IGPM, Ibovespa, IbrX50 e Dólar;
- b) Swaps envolvendo taxas pré-fixadas, CDI, Taxa de Câmbio e índices de preço, exclusivamente na modalidade "com garantia";
- c) Opções de ações e de índice;
- d) Operações a Termo de ação;

É vedado ao fundo:

- 1 – Alavancar;
- 2 – Operar Day-trade;
- 3 – Efetuar venda de opção a descoberto;
- 4 – Alugar Ações;

Data

Banco XXX S.A.

Cliente

Anexo 2: Matrizes de Classificação de Serviço – Retirado de Christopher H. Lovelock (1983)

Matriz A: Variedade x Volume de Consumidores por Período

Variedade	Alta	Serviços Profissionais		
	Média		Loja de Serviço	
	Pequena			Serviço em Massa
		Baixo	Médio	Grande
		Vol. de Consumidores / Período		

Matriz B: Natureza do Ato do Serviço

Natureza do Ato do Serviço	Ações tangíveis	Serviços dirigidos às pessoas (serviço de saúde, transporte de passageiros, salões de beleza, academia de ginástica, restaurantes, cabeleireiros, etc).	Serviços dirigidos aos bens e outros (transporte de mercadorias, consertos de peças, serviço de portaria, de lavanderia, de jardinagem, etc).
	Ações intangíveis	Serviços dirigidos ao intelecto das pessoas (educação, radiodifusão, serviços de informação, teatros, museus, etc).	Serviços dirigidos a ativos intangíveis (serviços bancários, serviços legais, contabilidade, administração de ações ou títulos, seguros).
		Baixo	Médio
		Receptor Direto do Serviço	

Matriz C: Relacionamento com os clientes

Natureza do Serviço Prestado	Prestação contínua do serviço	Seguros, adesão em telefonia, matrícula na faculdade, serviços bancários, etc.	Estações de rádio, proteção policial, energia elétrica, estradas públicas, etc.
	Transação não contínua	Chamada telefônica de longa distância, passe de trânsito, passe para uma série de espetáculo, etc.	Aluguel de carros, correios, pedágios em estradas, telefone pago, cinema, transporte público, restaurante, etc.
		Relacionamento de Participação	Não há Relacionamento Formal
Tipos de Relacionamento entre a Organização de seus Serviços e seus Clientes			

Matriz D: Personalização e Julgamento

Grau em que a Personalização Permite Exercer Julgamento Sobre como Atender às Necessidades Individuais do Cliente	Alto	Serviços profissionais, cirurgia, táxi, esteticista, encanador, educação (seminários), restaurante à "la carte", etc.	Educação (turmas grandes), programas de saúde preventivos, alimentação escolar, etc.
	Baixo	Serviços de telefonia, hotéis, bancos (exceto grande empréstimos), restaurantes familiares, etc.	Transporte público, manutenção de eletrodoméstico, cinemas, espetáculos esportivos, restaurantes fast-food, etc.
		Alto	Baixo
Grau em que as Características dos Serviços Podem ser Personalizadas			

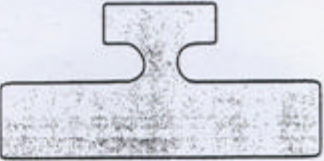
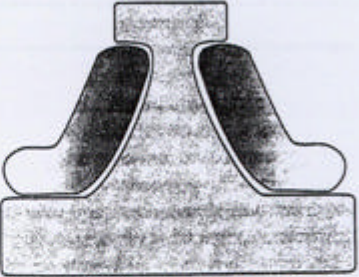
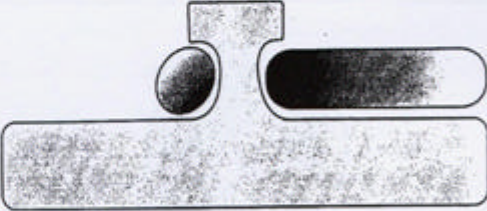
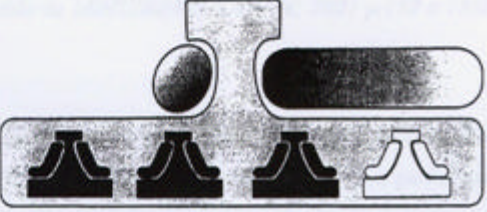
Matriz E: Natureza da Demanda e Fornecimento

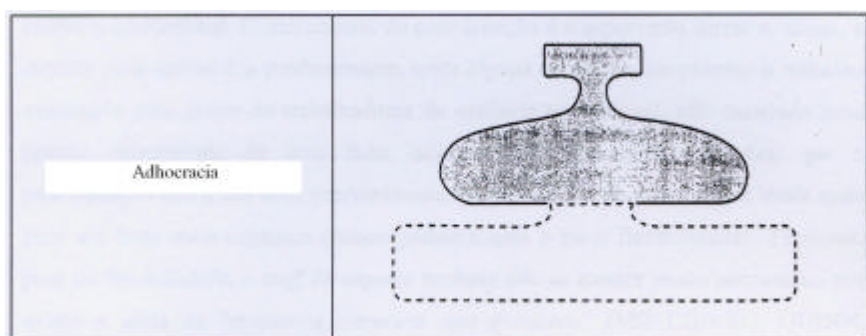
Grau de Restrição do Fornecimento	Demanda de pico geralmente pode ser atendida sem grandes atrasos	Eletricidade, gás natural, telefone, maternidade hospitalar, emergências policiais e bombeiros, etc.	Seguros, serviços legais, serviços bancários, lavanderias, etc.
	Demanda de pico geralmente excede a capacidade	Contabilidade e preparação do imposto de renda, transporte de passageiros, hotéis e motéis, restaurantes e teatros, etc.	Serviços similares àqueles do quadrante acima, mas com capacidade insuficiente para atender o seu nível básico de negócios, etc.
		Larga	Estreita
		Faixa de Flutuação da Demanda no Tempo	

Matriz F: Método de Atendimento em Serviços

Natureza da Interação entre o Cliente e a Organização de Serviços	Cliente vai à organização de serviços	Teatro, barbearia, etc.	Serviço de ônibus, cadeia de fast-food, etc.
	Organização de serviços vai ao cliente	Jardinagem, controle de pragas, táxi, etc.	Correio, conserto de emergência, etc.
	Cliente e organização de serviços fazem a transação à longa distância (comunicação eletrônica ou por correspondência)	Companhia de cartão de crédito, estação local de TV, etc.	Redes de radiodifusão, companhia telefônica, etc.
		Local único	Múltiplos locais
		Disponibilidade do Escoamento do Serviço	

Anexo 3: As Configurações Básicas– Retirado de Mintzberg (1996)

Tipo de Configuração	Figura
Estrutura Simples	
Burocracia Mecanizada	
Burocracia Profissional	
Forma Divisionalizada	



Anexo 4: Quadro Teórico – Retirado de Mintzberg (1996)

	Estrutura Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional	Forma Divisionalizada	Adhocracia
<u>MECANISMO CHAVE DE COORDENAÇÃO</u>	Supervisão Direta	Padronização dos Processos de Trabalho	Padronização das Habilidades	Padronização de Resultados	Ajustamento Mútuo
<u>PARTE CHAVE DA ORGANIZAÇÃO</u>	Cúpula Estratégica	Tecnoestrutura	Núcleo Operacional	Linha Intermediária	Assessoria de Apoio (com núcleo operacional na Adhocracia Operacional)
<u>PARÂMETROS PARA DELINEAR</u>					
Especialização de serviços	Pequena especialização	Muita especialização horizontal e vertical	Muita especialização horizontal	Alguma especialização horizontal e vertical (entre divisões e escritório central)	Muita especialização horizontal
Treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Pouco treinamento e doutrinação	Muito treinamento e doutrinação	Algum (dos gerentes das divisões)	Muito treinamento
Formalização do comportamento, burocrático / Orgânico	Pouca formalização, orgânica	Muita formalização, orgânica	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização (dentro das divisões), burocrática	Pouca formalização, orgânica
Grupamento	Comumente funcional	Comumente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
Tamanho da unidade	Grande	Grande na base e pequeno nas demais	Grande na base e pequeno nas demais	Grande (no topo)	Pequena em todas elas
Sistema de planejamento e controle	Pouco planejamento e controle	Planejamento para a ação	Pouco planejamento e controle	Muito controle de desempenho	Planejamento para a ação limitado (especialmente na Adhocracia Administrativa)
Instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Poucos instrumentos de interligação	Instrumentos de interligação na administração	Poucos instrumentos de interligação	Muitos instrumentos de interligação por toda a organização
Descentralização	Centralização Horizontal e Vertical	Descentralização Horizontal limitada	Descentralização horizontal e Vertical	Descentralização Vertical Limitada	Descentralização Seletiva
<u>FUNCIONAL</u>					
Cúpula Estratégica	Todo trabalho administrativo	Sintonia fina, coordenação das funções, resolução de conflitos	Interligação externa, resolução de conflitos	Estratégica, controle de desempenho	Interligação externas, resolução de conflitos, balanceamento de trabalho, monitoramento de projetos

Tecnoestrutura	Trabalho informal com pouca separação	Trabalho rotinizado e formalizado, com pouca separação	Trabalho padronizado e de habilidades, com grande autonomia individual	Tendência para formalização pelo motivo da divisionalização	Truncado (na Adhocracia Administrativa) ou conjugado com a administração para executar trabalho informal de projetos (na Adhocracia Operacional)
Núcleo Operacional	Insignificante	Elaborada e diferenciada; resolução de conflitos; assessoria de interligação, apoio aos fluxos verticais	Controlado por profissionais; muito ajustamento mútuo	Formalização da estratégia divisional, operações gerenciais	Amplificada, mas indistinta da assessoria; envolvida em trabalho de projetos
Linha Intermediária	Nenhuma	Elaborada para formalizar o trabalho	Pequena	Elaborada no escritório central para o controle de desempenho	Pequena e indistinta da linha intermediária em trabalho de projetos
Assessoria de Apoio	Pequena especialização	Muitas vezes elaborada a fim de reduzir a incerteza	Elaborada para dar apoio aos profissionais; estrutura da Burocracia Mecanizada	Dividida entre o escritório central e as divisões	Grandemente elaborado (especialmente na Adhocracia Administrativa), mas indistinta da linha intermediária em trabalho de projetos
Fluxo de autoridade	Significante, vinda do topo	Significante por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significante por toda parte	Insignificante
Fluxo de sistemas regulados	Insignificante	Significante por toda parte	Insignificante (exceto na assessoria de apoio)	Significante por toda parte	Insignificante
Fluxo de comunicação informal	Significante	Desencorajado	Significante na administração	Alguma entre o escritório central e as divisões	Significante por toda parte
Constelação de trabalho	Nenhuma	Insignificante, especialmente nos níveis mais baixos	Alguma na administração	Insignificante	Significante por toda parte (especialmente na Adhocracia Administrativa)
Fluxo de tomada de decisão	De cima para baixo	De cima para baixo	De cima para baixo	Diferenciado entre o escritório central e as divisões	Mesclado, em todos os níveis
FATORES SITUACIONAIS					

Idade e tamanho	Caracteristicamente jovem e pequena (primeiro estágio)	Caracteristicamente antiga e grande (segundo estágio)	Variadas	Caracteristicamente antiga e muito grande (terceiro estágio)	Caracteristicamente jovem (Adhocracia Operacional)
Sistema técnico	Simples, não regulado	Regulado, mas não automatizado, e nem sofisticado	Nem regulado nem sofisticado	Divisível, caso contrário, igual à Burocracia Mecanizada	Muito sofisticado, às vezes automatizado (na Adhocracia Administrativa); não regulado e sofisticado (na Adhocracia Operacional)
Ambiente	Simples e dinâmico, algumas vezes hostil	Simples e estável	Complexo e estável	Relativamente simples e estável; mercados diversificados (especialmente produtos)	Complexo e dinâmico; algumas vezes diferente (na Adhocracia Administrativa)
Poder	O principal executivo controla, muitas vezes proprietário; não acompanha a moda	Tecnocrático e algumas vezes com controle externo	Controle do operador profissional; segue a moda	Controle pela linha intermediária; segue a moda (especialmente na indústria)	Controle de peritos; muito seguidora da moda