

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Departamento de Engenharia de Produção

Trabalho de Formatura

Flexibilidade em um Mercado Volátil

Mario Sergio Parra Cardoso

Orientador: Prof. Gregório Bouer

1994

Xf. 1994
C 179 f
2.2

Aos meus pais e irmã

"Quando nada parece dar certo, vou ver o cortador de pedras martelando sua rocha talvez 100 vezes sem que uma única rachadura apareça. Mas na centésima primeira a pedra se abre em duas e eu sei que não foi aquela que conseguiu isto, mas todas as que vieram antes." Jacob Riis

Agradecimentos:

- ⇒ Ao prof. Gregório Bouer pela valiosa e precisa orientação;
- ⇒ Ao Fábio Barbosa pela constante orientação, por ser um exemplo de profissionalismo, ética e competência;
- ⇒ Aos meus avós por tudo que me ensinaram e continuam ensinando;
- ⇒ À minha irmã pela meiguice;
- ⇒ À minha mãe pelo carinho, compreensão e incentivo;
- ⇒ Ao meu pai, pela hombridade, honradez e caráter.

Índice:

Capítulo 1. Desmistificação da Linguagem	1
1.1 Desmistificação Propriamente Dita	2
1.1.1 Uma Visão Superficial do Papel das Instituições Financeiras na Economia	6
1.1.2 Volta ao Caso	7
1.2 Glossário de Consulta Rápida	11
 Capítulo 2. Introdução	 14
2.1 Histórico	15
2.1.1 O Grupo	15
2.1.2 O Braço Latino-Americano do Grupo	16
2.2 Produtos e Atividades	17
2.3 Base de Clientes, Mercados Investidores e Tomadores	18
2.3.1 Base de Clientes	18
2.3.2 Mercados Investidores	19
2.3.3 Mercados Tomadores	22
2.4 O Estágio	25
2.5 O Trabalho	26
 Capítulo 3. Introdução Teórica ao Benchmarking	 27
3.1 Definições	28
3.2 Objetivos do Benchmarking	31
3.3 O Processo de Benchmarking	32
3.3.1 O Processo Proposto por Camp e o Processo do Trabalho	33
3.4 Tipos de Benchmarking	37

Capítulo 4. Noções Teóricas Básicas de Reengenharia	38
4.1 Definição de Reengenharia	39
4.2 Objetivos da Reengenharia	39
4.3 Empresas que Deveriam Adotar a Reengenharia	40
4.4 Onde Utilizar a Reengenharia	41
4.5 Tipos de Processo de Reengenharia e Tipos de Empresas Associadas	42
 Capítulo 5. Visão da Empresa	 44
5.1 Processo Principal	45
5.2 Processo de Visita a Clientes	49
5.3 Processo de Desenvolvimento de Produtos Novos	52
5.4 Processo de Adequação de Produtos	54
5.5 Processo de Aceitação da Proposta	56
5.6 Processo de Investimento	58
5.7 Processo de Captação	60
 Capítulo 6. O Investidor	 62
6.1 O Investidor Japonês	63
6.1.1 Necessidades e Desejos	64
6.1.2 Resultados	65
6.1.2.1 Clientes Novos	66
6.1.2.2 Clientes Frequentes	68
6.1.3 Análises	69
6.1.4 Benchmarking	78
6.1.4.1 Identificação das Referências	78
6.1.4.2 Identificação de Empresas Comparativas	78
6.1.4.3 Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Coleta	79
6.1.4.4 Determinação da Lacuna Competitiva	81

6.1.4.5 Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação	82
6.1.5 Desdobramentos	84
6.2 O Investidor dos Demais Mercados do Extremo Oriente	86
6.2.1 Necessidades e Desejos	86
6.2.2 Resultados	87
6.2.3 Análises	89
6.2.4 Benchmarking	95
6.2.4.1 Identificação das Referências	95
6.2.4.2 Identificação de Empresas Comparativas	95
6.2.4.3 Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Coleta	96
6.2.4.4 Determinação da Lacuna Competitiva	97
6.2.4.5 Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação	97
6.2.5 Desdobramentos	98
Capítulo 7. O Tomador	99
7.1 Necessidades e Desejos	101
7.1.1 Funding	102
7.1.2 Empresas com Acesso ao Mercado de Bonds e Notes	102
7.1.3 Empresas Alvo	103
7.2 Resultados	103
7.2.1 Clientes Novos	105
7.2.2 Clientes Frequentes	106
7.3 Análises	107
7.3.1 Performance Drivers	110
7.4 Benchmarking	117
7.4.1 Identificação das Referências	117
7.4.2 Identificação de Empresas Comparativas	117
7.4.3 Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Coleta	118

7.4.4 Determinação da Lacuna Competitiva	123
7.4.5 Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação	124
7.5 Desdobramentos	126
 Capítulo 8. Conclusão para os Mercados de Investidores e Tomadores	 127
 Capítulo 9. O Acionista	 131
9.1 Necessidades e Desejos	132
9.2 Análise	133
9.2.1 Os Concorrentes	134
9.3 Situação Atual	136
9.4 Benchmarking	136
9.5 Desdobramentos	138
 Capítulo 10. Análise do Caso	 140
10.1 A Volatilidade do Mercado Latino Americano	141
10.1.1 Fatores que Afetam o Mercado	143
10.2 Características da Empresa	144
10.3 Estudo de Caso Propriamente Dito	145
 Capítulo 11. Conclusão	 151
 Referências Bibliográficas	 158

Índice de Figuras e Tabelas:

Quadro 1.1. Resumo das 5 páginas anteriores	7
Quadro 1.2. Resumo das 5 páginas anteriores	12
Quadro 1.3. Resumo das 2 últimas páginas do capítulo	13
Figura 2.1. Localização do Japão	19
Quadro 2.1. Resumo das 5 páginas anteriores	20
Figura 2.2. Localização de Hong Kong	20
Figura 2.3. Localização de Cingapura	21
Figura 2.4. Localização da República Popular da China	21
Figura 2.5. Localização da Coreia do Sul	22
Figura 2.6. Localização da Argentina	22
Figura 2.7. Localização do Brasil	23
Figura 2.8. Localização do México	24
Quadro 2.2. Resumo das 5 páginas anteriores	25
Quadro 2.3. Resumo das 2 últimas páginas do capítulo	26
Tabela 3.1. Benchmarking : o que é e o que não é - extraído de Spendolini (1992)	30
Quadro 3.1. Resumo das 5 páginas anteriores	33
Quadro 3.2. Resumo das 6 últimas páginas do capítulo	37
Tabela 3.2. Tipos de Benchmarking - baseada em Spendolini (1992)	37
Quadro 4.1. Resumo do capítulo	43
Fluxo 5.1. Fluxo geral das operações - elaborado pelo autor	48
Quadro 5.1. Resumo das 5 páginas anteriores	50
Fluxo 5.2. Fluxo do processo de visita a clientes - elaborado pelo autor .	51
Fluxo 5.3. Fluxo do processo de desenvolvimento de produtos - elaborado pelo autor	53
Fluxo 5.4. Fluxo do processo de adequação de produtos - elaborado pelo autor	55
Quadro 5.2. Resumo das 5 páginas anteriores	56
Fluxo 5.5. Fluxo do processo de aceitação da proposta - elaborado pelo autor	57
Fluxo 5.6. Fluxo do processo de investimento - elaborado pelo autor ..	59
Quadro 5.3. Resumo das últimas 6 páginas do capítulo	60
Fluxo 5.7. Fluxo do processo de captação - elaborado pelo autor	61
Quadro 6.1. Resumo das 5 páginas anteriores	68

Tabela 6.1.1. Graduação dos pontos de análise - elaborado pelo autor	70
Tabela 6.1.2. Correlação com os PD's - baseada em Swanson (1993)	72
Gráfico 6.1. Colocação dos PD's segundo a convenção de Kano (1974) .	73
Quadro 6.2. Resumo das 6 páginas anteriores	74
Tabela 6.1.3. Correlação entre os PD's - elaborada pelo autor	75
Quadro 6.3. Resumo das 5 páginas anteriores	79
Quadro 6.4. Resumo das páginas finais do item 6.1.	84
Tabela 6.2.1. Graduação dos pontos de análise - elaborada pelo autor	89
Tabela 6.2.2. Correlação com os PD's - baseado em Swanson (1993)	91
Quadro 6.5. Resumo das 5 páginas anteriores	92
Gráfico 6.2. Colocação dos PD's segundo a convenção de Kano (1974) ..	94
Quadro 6.6. Resumo das 7 últimas páginas do capítulo	98
Quadro 7.1. Resumo das 5 páginas anteriores	104
Tabela 7.1. Graduação dos pontos de análise - elaborada pelo autor	106
Tabela 7.2. Graduação dos fatores - elaborada pelo autor	107
Quadro 7.2. Resumo das 5 páginas anteriores	109
Tabela 7.3. Graduação dos pontos associados a necessidades e desejos - elaborada pelo autor	111
Tabela 7.4. Correlação com os PD's - baseado em Swanson (1993)	112
Gráfico 7.1. Colocação dos PD's segundo a convenção de Kano (1974) .	113
Quadro 7.3. Resumo das 5 páginas anteriores	114
Tabela 7.5. Correlação entre os PD's - elaborada pelo autor	116
Quadro 7.4. Resumo das 5 páginas anteriores	119
Quadro 7.5. Resumo das 5 páginas anteriores	124
Quadro 7.6. Resumo das 3 últimas páginas do capítulo	126
Quadro 8.1. Resumo do capítulo	130
Quadro 9.1. Resumo do capítulo	138
Figura 10.1. Situação inicial quanto a informações - elaborada pelo autor .	148
Figura 10.2. Situação proposta - elaborada pelo autor	149
Quadro 10.1. Resumo do capítulo	150
Quadro 11.1. Resumo do capítulo	157

Sumário

Este trabalho parte do benchmarking e de alguns conceitos de reengenharia para aumentar a solidez de uma empresa que atua num mercado extremamente volátil, o mercado financeiro.

A abordagem aqui contida visa conseguir esta solidez partindo do atendimento às necessidades dos clientes e da flexibilidade com que a empresa se adapta às constantes mudanças de realidade e necessidades do mercado.

Para tanto vale-se do benchmarking na identificação das melhores práticas de mercado no atendimento das necessidades verificadas. Vale-se do mesmo benchmarking para identificar eventuais alterações de mercado. Neste último caso o benchmarking funcionaria como estopim para as transformações da empresa que baseiam-se em aspectos de reengenharia.

O trabalho verifica necessidades, as caracteriza e propõe soluções, em parte implantadas. Prima, porém, na identificação e institucionalização de benchmarking constante e grandes saltos, grandes rupturas para que a empresa mantenha uma vantagem competitiva e sobreviva no mercado.

RESUMO

Capítulo 1 Desmistificação da Linguagem

O fato deste trabalho ter sido executado em uma instituição financeira pode deixar os leitores em geral com dificuldades de entendimento tanto dos processos, quanto do papel das instituições financeiras e ainda da linguagem utilizada. Para diminuir o impacto destes fatores, este capítulo apresenta um caso, algum histórico e um glossário de consulta rápida.

Capítulo 2 Introdução

São apresentados a empresa onde o trabalho foi realizado e o grupo do qual ela faz parte. Para tanto, além do histórico, seus produtos, atividades, base de clientes e mercados são analisados. Por fim apresenta-se uma breve descrição do estágio e do trabalho.

Capítulo 3 Introdução Teórica ao Benchmarking

Fornece-se uma base conceitual e teórica sobre Benchmarking à partir de diversas bibliografias. A visão desta ferramenta por parte de diversas empresas e seus objetivos básicos. É ainda apresentado o processo proposto por Camp e aquele que será adotado por todo o trabalho. Por fim são explicados os tipos de benchmarking.

Capítulo 4 Noções Teóricas Básicas de Reengenharia

Da mesma maneira que no capítulo anterior, apresenta-se a reengenharia, seus objetivos básicos, sua atuação e utilização. Por fim apresentam-se os tipos de reengenharia e as empresas onde estes tipos são mais adequados.

Capítulo 5

Visão da Empresa

São apresentados os principais processos associados a negócios da empresa. Assim, uma descrição e um fluxo genérico é apresentado para o processo principal e para os subprocessos a saber: de visita a clientes, de desenvolvimento de produtos novos, de adequação de produtos, de aceitação de proposta, de investimento e de captação.

Capítulo 6

O Investidor

São analisadas as necessidades e desejos de clientes novos e frequentes para que se conclua onde tais pontos devem ser abordados. Para tanto, o processo de benchmarking é utilizado e os desdobramentos das medidas são analisados. Tal procedimento é tomado para dois tipos básicos de investidor: o japonês e o dos demais mercados do extremo oriente.

Capítulo 7

O Tomador

A exemplo do capítulo anterior, são analisadas as necessidades de clientes novos e frequentes para abordagem de pontos associados a estas necessidade e desejos. Da mesma forma utiliza-se o processo de benchmarking e verifica-se os desdobramentos das medidas.

Capítulo 8

Conclusão para os Mercados Investidores e Tomadores

Considerando-se que tais mercados na estrutura da empresa são complementares, é cabível que existam conclusões comuns a estes dois mercados. É exatamente disto que este capítulo trata, de consequências simultâneas em mercados diferentes de um mesmo fato, a verificação de sua complementaridade e possíveis abordagens.

Capítulo 9

O Acionista

Trata-se da mesma maneira das necessidades e desejos deste terceiro tipo de cliente, o acionista. Faz-se uma análise superficial das mesmas em decorrência da confidencialidade deste relacionamento, coloca-se a posição dos concorrentes em relação à América Latina, verifica-se a situação atual e efetua-se um benchmarking com outras empresas do mesmo grupo. Analisa-se alguns desdobramentos.

Capítulo 10

Análise do Caso

Preponderantemente caracteriza-se a empresa dentro de um ambiente volátil e das causas desta volatilidade. Verifica-se as características da empresa frente a estes fatores, sua abordagem e a proposta. Analisa-se as consequências e desdobramentos.

Capítulo 11

Conclusão

Neste capítulo são analisadas as melhorias e as contribuições deste trabalho. Coloca-se o conceito de globalização, possíveis desdobramentos dos mercados e das instituições. Finalmente, são feitas considerações a respeito das empresas e de flexibilidade.

Capítulo 1: Desmistificação da Linguagem

O fato deste trabalho ter sido executado em uma instituição financeira pode deixar os leitores em geral com dificuldades de entendimento tanto dos processos, quanto do papel das instituições financeiras e ainda da linguagem utilizada. Para diminuir o impacto destes fatores, este capítulo apresenta um caso, algum histórico e um glossário de consulta rápida.

Capítulo 1. Desmistificação da Linguagem

Antes de introduzir o trabalho propriamente dito, a intenção deste capítulo é anular ou pelo menos diminuir a distância de linguagem utilizada no mercado financeiro.

Qualquer grupo busca sua identidade, sua diferenciação à linguagem "leiga". O engenheiro tem sua linguagem, muitas vezes ininteligível pela maioria da população; assim como os médicos e economistas (o famoso "Economês"). Da mesma forma os envolvidos com o mercado financeiro também têm. Como este não pretende ser um tratado de Sociologia, e muito menos um dicionário do "Financês" para o Português, este capítulo tratará apenas da linguagem contida neste trabalho. Mais que isto, constará um glossário de consulta rápida para qualquer dúvida no decorrer do trabalho.

Para tanto, será desenvolvido um estudo de caso tendo como "pano de fundo" uma alternativa de financiamento da expansão de uma indústria, assunto com o qual os engenheiros devem estar familiarizados.

1.1. Desmistificação Propriamente Dita

Após alguns estudos sobre o mercado mundial de papel e celulose, uma grande empresa brasileira do ramo chegou à conclusão que a tendência mundial deste ramo fluia para um aumento significativo na demanda. Mais que isto, percebeu que suas concorrentes no mundo, basicamente escandinavas e canadenses seguiam pelo caminho da expansão, o que provavelmente reduziria o preço do produto por ganho de escala e faria com que a empresa desaparecesse ou

ficasse restrita ao mercado interno, ainda assim apenas se este se mantivesse fechado às importações. Um caso de crescer ou morrer, de "up or out".

Assim, a decisão tomada foi a de expandir, de crescer, de ser competitivo. A partir dos estudos iniciais, concluiu-se que a expansão seria um aumento de 100% da capacidade. Para tanto uma equipe incumbida de desenvolver o projeto chegou à conclusão que as despesas totais eram de US\$ 750 milhões.

Após exauridas as alternativas de financiamento existentes: Financiamento com o BNDES e Empréstimos com o sócio japonês, ainda faltaram US\$ 200 milhões.

O fato é que tal quantia é de tal forma vultosa que se retirada do caixa da empresa causaria problemas de caixa, de liquidez. Isto se esta importância fosse disponível em caixa.

A primeira idéia que surgiu foi a de tomar empréstimos com instituições financeiras nacionais. O limitante é que tais empréstimos seriam feitos com juros tão altos e prazos tão curtos que inviabilizaria todo o projeto. Mais que isto, o empréstimo seria tomado com várias instituições, já que a quantia era tão elevada que uma única instituição não ficaria exposta exclusivamente a este risco. Isto poderia ser indesejável pois o relacionamento da empresa não contava com tantos nomes e os empréstimos seriam tomados a taxas não preferenciais. Investidores costumam diminuir sua exposição, ou seja, ter um grande número de investimentos em diferentes nomes, de diferentes ramos de atividade para que o risco que se corre, neste caso comercial (da empresa vir a não pagar), seja diminuído.

Neste caso foi-se verificar o que as concorrentes, que de uma maneira geral possuíam o mesmo porte, estavam fazendo para conseguir financiamento. Estavam levantando recursos nos Estados Unidos, Europa, países de economia estável de uma maneira geral. Mais que isto, um estudo revelou que

tais empresas eram muito mais endividadas que a empresa brasileira, sem que isto acarretasse dificuldade financeira.

A explicação é simples: neste países os empréstimos são de prazo consideravelmente mais longo de taxas de juros bem menores. Além disto, a estabilidade econômica permite uma previsibilidade muito maior, permitindo que a empresa se endividasse com um grau de confiança bastante bom que conseguiria pagar suas dívidas.

Empresas destes países tomavam dinheiro emprestado, ou simplesmente tomavam dinheiro a taxas de juros vinculadas às taxas do tesouro Norte-Americano (o Treasury), taxas do mercado interbancário inglês (a Libor - London Inter-Bank Offer Rate) ou à taxa de redesconto do mercado alemão (a Lombarda). Todas estas taxas são significativamente mais baixas que as praticadas no Brasil.

Ainda assim, os empréstimos tomados eram de prazo proporcionalmente mais longos, de 5 a 10 anos.

A pergunta que surgiu era como conseguir empréstimos no exterior, baseados neste nível de taxas, a prazos semelhantes?

A partir de conversas com uma das instituições financeiras com a qual a empresa tinha bom relacionamento, tomou conhecimento da possibilidade de lançar um Eurobond.

O Euronote, popularizado com Eurobond, é basicamente uma nota promissória que vendido em partes (ou tranches) no mercado gera os recursos que a empresa precisa. No vencimento do papel (1 a 10 anos), o título é pago, ou "resgatado" mediante ressarcimento do portador da nota promissória do valor investido relativo àquela nota mais os juros associados.

Desta forma, um Eurobond de US\$ 1 milhão pode ser dividido em 100 tranches de US\$ 10 mil cada a uma taxa de juros equivalente ao Treasury de

mesmo período (por exemplo) mais 100 basis points (ou 1%) ao ano. O título acaba sendo caracterizado, além do tomador associado ao prazo e taxa "over Treasury", ou seja, o número de basis points acima do Treasury. Estes títulos possuem um mercado secundário ativo, dando boa liquidez ao mesmo, ou seja, podendo ser comprado ou vendido com rapidez.

O volume a ser negociado depende da necessidade e do desejo do tomador. Por outro lado, os juros não. É claro que quanto menores os juros melhor para o tomador, mas por outro lado para uma taxa baixa existem pouquíssimos compradores. A taxa de juros depende do risco associado ao tomador: do seu "risco comercial", dele vir a não pagar por falta de saúde financeira e do risco do país onde ele está localizado, "risco de sovereign". Assim, a taxa deve ser tal que incentive, que atraia um investidor, mesmo sabendo que existem possibilidades da empresa não poder pagar e do país onde ela está localizada entrar em moratória e não permitir qualquer pagamento ao exterior. O prazo é uma associação de ambos, da vontade e do risco, já que quanto maior o prazo, maiores as incertezas e quanto maiores as incertezas maiores os riscos. Partindo disto, quanto maiores os prazos, maiores os juros.

Neste ponto os diretores da empresa se empolgaram com o Eurobond e decidiram por uma emissão neste mercado, no Euromercado. Assim, um tipo de "concorrência pública" entre várias instituições financeiras é feita de modo a que se chegue à melhor proposta às necessidades e desejos do tomador.

O questionamento que pode surgir agora é quanto ao papel do banco: que interesse ele teria em ser o emissor se o volume é tão grande e se ele não deseja ficar exposto a este nome? A resposta é um pouco mais complicada que simplesmente dizer que existe um mercado secundário bastante líquido e que a intenção é a venda deste título para exercer um lucro. Por mais incrível que pareça, isto traz à tona o papel do banco na economia

1.1.1. Uma Visão Superficial do Papel das Instituições Financeiras na Economia

Os bancos surgiram na idade média com a única função de custodiar riqueza. O banco guardava riqueza e por isto cobrava um certo percentual da mesma. Existe uma lenda que diz que tal função só foi mudada quando os administradores de um banco notaram que tinha havido um roubo em uma pilha de barras de ouro: o ladrão para evitar que fosse descoberto colocou um caixote no lugar onde estava a pilha e o "revestiu" de forma a ficar imperceptível que não haviam barras de ouro por baixo da primeira camada; comenta-se que a ação do ladrão foi mais que bem sucedida que levou anos para que fosse notada. Foi então que se descobriu o fator de multiplicação ou alavancagem de riquezas em bancos: as saídas costumam ser menores que as entradas, gerando um superávit.

Neste momento os banco passaram a emprestar e ao invés de cobrarem pela custódia passaram a pagar pela mesma, já que emprestavam a taxas superiores àquelas que tomavam. Neste momento havia comprometimento do banco: quem emprestava o dinheiro era o banco, caso algum empréstimo não fosse pago, o banco devia honrar sua dívida com o depositante. A remuneração do banco servia para cobrir os custos da análise de crédito e também o risco deste crédito.

Isto ocorreu até que uma corporação com folga de caixa descobriu que o banco tomava dinheiro dela pagando 10% ao ano e emprestava dinheiro a 12% ao ano a uma empresa, por exemplo, do porte e solidez da IBM. O investidor pensou consigo mesmo que para a IBM qualquer um empresta e para tanto não precisava de um banco.

Entrou em contato com a IBM e passou a emprestar à mesma por 11% ao ano. Bom para o investidor, bom para o tomador, péssimo para o banco. Nascia a desintermediação e se desenvolvia o mercado de capitais.

Nas últimas 5 páginas, os seguintes assuntos / pontos foram tratados:

- Uma introdução à Desmistificação, justificando a razão do capítulo e introduzindo ao caso;
- A Desmistificação propriamente dita, colocando o ambiente e o mercado em que a empresa está inserida, além de dificuldades e opções de financiamento;
- Início da familiarização com termos e variáveis de mercado como por exemplo taxas de juros internacionais;
- O mercado de títulos;
- Início da colocação do papel das Instituições Financeiras na Economia.

quadro 1.1. Resumo das 5 páginas anteriores

Começava um processo que deixaria para os bancos, basicamente, empresas de médio e pequeno porte e créditos mais complexos, além de pessoas físicas. Isto se agravou quando surgiram empresas como a Standard & Poors e a Moody's, empresas avaliadoras de risco. Assim, um título é avaliado

por estas empresas e um investidor sabe que risco ele corre de acordo com os padrões de cada empresa. Restaram as pessoas físicas e as corporações de risco tão alto que investidores comuns não se atreveriam investir nas mesmas.

Restou aos bancos fazer o que eles faziam de melhor: intermediar, conhecer de quem tomar e para quem vender, restou estruturar transações, dar consultoria sobre aquisições e fusões já que neste longo período de trabalho com empresas aprendeu a avaliá-las muito bem. Mais, com isso ganhar.

Passaram a existir os bancos de investimento, e nesta conotação, apesar de intermediário, ele continua como um financiador, e sem o qual os investimentos seriam mais caros e mais difíceis.

1.2. Volta ao Caso

Dentro das necessidades do cliente, um lançamento deve ter a melhor combinação preço (ou basis points over Treasury do mesmo) prazo aos interesses deste tomador. Quanto ao preço ele pode ser expresso ainda pelo "desconto sobre o valor de face". Assim, para cada US\$ 1,00 do Eurobond, o investidor paga US\$ 0,95. Vale lembrar que quando do resgate do título, o

investidor receberá US\$ 1.00 mais os juros associados ao valor de face, ao valor total, ao par (par value).

[Existem vários recursos que podem ser associados a um Eurobond tais como opções de resgate antecipado por parte do tomador (call) ou do investidor (put), variações de amortizações que podem ser no final do período (bullet) ou não dentre muitos outros mas como não é intenção deste trabalho ser um estudo de Eurobonds, tais possibilidades não serão detalhadas.]

O fato é que para conseguir a melhor combinação, muitas vezes é necessário juntar forças com outros concorrentes, formar Sindicatos. As razões pelas quais os Sindicatos são formados basicamente são: a diluição do risco, a complementaridade e a "política da boa vizinhança".

Sabendo que quem lança o título compra-o por um preço "baixo" para bons nomes já que se o tomador é um nome respeitado e as taxas são atraentes a procura será grande pelo papel e seu preço crescerá, a formação de Sindicato para distribuir o título só aconteceria se não houvesse capacidade ou número de clientes suficiente para "desova". Mas vale ressaltar que o mercado financeiro é particularmente volátil (ou seja pouco previsível, que altera suas variáveis com constância) e dependente de muitas variáveis. Assim a "divisão do bolo" divide os riscos.

Por outro lado a complementaridade existe de maneira marcante: se uma instituição distribui títulos predominantemente na Ásia e outra predominantemente na Europa, se as duas se unirem o mercado resultante será significativamente maior. A lei da oferta e demanda acontece aqui: se a demanda potencial é maior, e a oferta é a mesma, o preço cai, e neste caso significa que as taxas de juros pagas são menores, o que é melhor para o tomador e aumenta as chances de conseguir o mandato, ou seja a autorização de lançar os Eurobonds.

Por fim a "política da boa vizinhança" é fato neste mercado. Os Eurobonds, neste caso são matérias-primas destas instituições financeiras. Um cliente investidor pode vir a estar interessado em um determinado lançamento que a instituição não tem grande contato. Neste sentido ela entra em contato com o detentor do mandato e entra no Sindicato. Mas o pensamento é o seguinte: "hoje eu te coloco no meu Sindicato, amanhã você me coloca no seu...".

Concluindo, se as instituições financeiras não estão interessadas em ficar com os títulos (ou pelo menos não com grandes posições dos mesmos) quem são os investidores?

Investidores são instituições com disponibilidade de capital, ou seja, liquidez que por sua vez deve ser administrada. Administrada de acordo com um padrão pré-determinado de prazo, riscos e retorno. São basicamente de 3 tipos: o Private Bank, as corporações e os investidores institucionais.

O Private Bank normalmente é um banco que inclui em sua carteira de clientes pessoas físicas com alta disponibilidade de capital (dentro das restrições do Banco, um mínimo de US\$ 1 milhão por exemplo) para operações de longo prazo.

Corporações são, da mesma forma, pessoas jurídicas com disponibilidade de capital para operações de longo prazo.

O terceiro tipo são os chamados investidores institucionais, por exemplo Fundos de Pensão, Seguradoras, Fundos Mútuos entre outros. De uma maneira geral, tais instituições operam grandes quantias e possuem profissionais capazes de executar análises de risco e de investimento e, desta forma podem muitas vezes dispensar um banco. A função básica deste tipo de cliente é reverter, quando do prazo acordado, recursos adequados, compatíveis com o esperado. Assim, um fundo de pensão pretende ser capaz de pagar uma aposentadoria de um valor X mensal por aproximadamente Y anos desde que o interessado se

comprometa a pagar Z mensalmente nos próximos W anos. Da mesma forma, uma seguradora se compromete pagar o pré-definido se acontecer um dado sinistro.

Muito bem, identificado o intermediário, este se encarrega de distribuir o título, ou seja, achar investidores interessados talvez apenas no retorno que tal investimento possa trazer, mas ainda investindo, neste exemplo em produção. Desta maneira, aquela empresa de papel e celulose conseguiu se financiar e crescer no mercado, sobreviver.

1.3. Glossário de Consulta Rápida

Bill: título de curto prazo com o mesmo comportamento do Bond e do Note, ou seja, associado a um retorno sobre o investido. São chamadas de Treasury bills os Títulos do Tesouro Norte Americano de 3, 6 e 12 meses.

Bond: título de longo prazo ao qual se associa um retorno anual. São chamados de Treasury Bonds os títulos do Tesouro Norte Americano emitidos para duração de 10 a 30 anos.

Branch: escritório que não seja no mesmo local, mesmo edifício, imóvel da matriz.

Certificate of deposit: Certificado de Depósito bancário ou interbancário, tipo de CDB.

Commercial Paper: tipo de nota promissória, título de débito, título negociado da dívida de uma corporação;

Corporate Finance: Finanças, atividades financeiras ligadas a corporações, indústrias.

Depository Shares: ações depositadas em Bolsas de Valores de outros países. Sistema que permite que ações brasileiras (por exemplo) sejam vendidas e compradas na bolsa de Nova Iorque (ADR's).

Derivativos: aplicações que estão ligados ao conceito de mercado futuro, ou seja que negocia cotações de títulos, taxas, commodities, etc. no futuro. São os Hedges, Swaps, Box's, etc.

Divestitures: Desinvestimentos, saída de investimentos, consultoria financeira neste sentido.

Emerging Markets. Geralmente LDC's com economia emergente, ou seja, em crescimento acelerado, ou a caminho da estabilização.

Nas últimas 5 páginas, os seguintes assuntos / pontos foram tratados:

- A continuação do caso propriamente dito, iniciando-se pela melhor combinação, pela negociação de mandato;
- Finalizar a colocação do papel das instituições financeiras na economia, partindo-se (nesta parte) da razão pela qual bancos evoluíram para bancos de investimento
- Formação de Sindicatos;
- Identificação de investidores;
- Início do Glossário para consulta no decorrer do trabalho

Hedge: operações que fixam através de transações no mercado à vista (mercado de negociação para "entrega" no momento) e futuro de modo a fixar o ganho.

LDC: sigla para less

quadro 1.2. Resumo das 5 páginas anteriores developed countries, ou países menos desenvolvidos.

Libor: Taxa de juros interbancária do Reino Unido. Utilizada como referência na maioria dos contratos internacionais de taxas flutuantes.

Long-Term Credit : Crédito de longo prazo.

M & A's: Mergers and Acquisitions, fusões e aquisições. Consultoria desenvolvida com base nestes pontos.

Note: título de médio prazo que, como o bond, se associa um retorno anual sobre o investido. São chamados de Treasury Notes os títulos do Tesouro Norte Americano emitidos para duração de 2 a 7 anos.

Portfolio: conjunto de ativos que compõem uma posição, uma carteira de um cliente em um determinado mercado.

Project Finance: finanças de projetos, avaliação, financiamento, consultoria financeira de projetos.

Securitização: "transformação" de qualquer bem em títulos, ou seja, transformar, por exemplo, contratos de exportações em títulos que podem ser negociados. Transformar em uma Security, titularização.

Security House: casa especializada em vendas de títulos, de bonds, de notes, etc.

As 2 últimas páginas do capítulo, incluindo esta, completam o glossário de consulta rápida.

Sindicato: Grupo de instituições financeiras que se

quadro 1.3. Resumo das 2 últimas páginas do capítulo.

agrupam para comercializar um determinado título, sendo ele um bond, uma securitização, etc.

Sovereign: relacionado à soberania de um país, ou ao próprio país.

Risco de sovereign: risco do país, ao "pé da letra", risco de soberania.

Subsidiária: empresa constituída separadamente sob o controle acionário da matriz

Swap: derivativo que permite trocar uma taxa, um moeda, etc. assim, através de transações, é possível mudar o indexador de um título de uma taxa de inflação para a variação cambial, ou mudar uma dívida contraída em Yens para Dólares.

Taxa fixa: taxa de retorno sobre o investido em um determinado título que é pré determinada, ficando inalterada durante a "vida", a vigência do título, ou seja, até seu resgate.

Taxa flutuante: Taxa de retorno sobre o investido em um determinado título que varia de acordo com um indexador, ou seja, que varia com o tempo. Assim, se tomarmos um título flutuante que pague 500 basis points over Libor, se a Libor vale 5.0% ao ano, este título pagará 10.0% ao ano; se por qualquer razão a Libor passe a valer 5.5%, o título pagará 10.5% ao ano.

Capítulo 2: Introdução

São apresentados a empresa onde o trabalho foi realizado e o grupo do qual ela faz parte. Para tanto, além do histórico, seus produtos, atividades, base de clientes e mercados são analisados. Por fim apresenta-se uma breve descrição do estágio e do trabalho.

Capítulo 2. Introdução

Antes de começar a introdução propriamente dita, o autor se vê na obrigação de justificar as razões pelas quais o nome da instituição financeira asiática onde o trabalho foi feito não será divulgado. Basicamente existem 2 razões: a primeira diz respeito a informações que podem dar aos concorrentes a exata situação da empresa no momento; a segunda diz respeito a uma determinação da NASD (uma espécie de Comissão de Valores Mobiliários dos EUA) que impede que sejam divulgados ao mercado quaisquer publicações com nomes de instituições associadas sem que esta tenha uma autorização da NASD (ver apêndice 1). Como ficam dificultados tanto a consulta quanto à determinação exata se este trabalho se inclui nas exceções, preferiu-se omitir o nome. A partir deste ponto, a instituição será identificada como GIFA (Grande Instituição Financeira Asiática).

2.1. Histórico

2.1.1. O Grupo

A Grande Instituição Financeira Asiática (GIFA) foi fundado em 1952, a partir da política de reconstrução pós Segunda Guerra Mundial. O GIFA nasceu estatal, e teve presença marcante na origem e desenvolvimento de muitos grandes japoneses. Hoje, é uma das maiores instituições financeiras do mundo, com uma base de ativos acima de US\$ 250 bilhões, patrimônio líquido por volta de de US\$ 9 bilhões e um lucro líquido de aproximadamente US\$ 200 milhões no ano fiscal de 1993.

Através de uma rede de 51 branches e escritórios afiliados em 23 países, o GIFA mantém uma presença global em mercados financeiros, oferecendo um largo leque de produtos deste tipo de mercado.

Segundo a publicação "The GIFA Latin American Investment Banking Network", o GIFA tem "como filosofia principal, proporcionar aos seus clientes produtos e serviços inovadores e de alto valor agregado, com ênfase no desenvolvimento e parcerias de longo prazo".

Diferente da maioria das instituições financeiras asiáticas, o GIFA não é uma afiliada de um grande grupo industrial, apesar de possuir um sólido e antigo relacionamento com grande parte dos grupos e conglomerados da região. Isto permite ao banco uma grande liberdade e variedade de clientes.

Segundo ainda a mesma publicação, "neste contexto que o GIFA expandiu sua base de produtos com a intenção de complementar sua rede global já existente com a entrega de serviços de Corporate Finance na América Latina".

Como resultado desta iniciativa, surgiu o GIFA Latin .

2. 1. 2. O Braço Latino Americano do Grupo

O GIFA Latin se estabeleceu em maio de 1992, como uma subsidiária totalmente controlada pelo GIFA.

A organização é dedicada ao papel de ponte no fluxo de capitais entre a América Latina e o resto do mundo, em particular com o Japão e o Extremo Oriente.

Com sede em Nova Iorque, a rede se completa com escritórios em São Paulo, Cidade do México, Londres e Tóquio.

2. 2. Produtos e Atividades

As principais atividades do GIFA Latin são:

- Comércio de Ativos: esta atividade de mercado se dedica ao trading de Commercial Papers (CP's), Certificates of Deposits (CD's), empréstimos de sovereign e do setor privado, bonds de taxas fixas e flutuantes e derivativos, assim como serviços de aconselhamento para investimentos em LDC (Less Developed Countries) e gerenciamento de Portfolios.
- Mercado de Capitais: lançamento e venda de instrumentos de débito de curto, médio e longo prazo tais como Bonds, Notes, CP's, CD's e Depositary Shares.
- Débitos em moeda local e investimento em bolsas: Gerenciamento de portfoiios de débito denominado em moeda local de LDC's e instrumentos de bolsa, com o objetivo de capitalizar altos ganhos nominais se protegendo do risco da moeda estrangeira através de hedges.
- Gerenciamento de riscos: swaps e derivativos tanto no mercado local quanto no internacional.
- Securitização de ativos: criar, estruturar e colocar no mercado instrumentos de débito com garantia de futuros recebimentos com intuito de minimizar o risco de sovereign para os investidores.
- Corporate e Project Finance: serviços de aconselhamento financeiro geral e criação, estruturação e colocação de projetos relacionados a finanças. esta atividade também inclui M & A's e Divestitures.

2. 3. Base de Clientes e Mercados Investidores e Tomadores

2. 3. 1. Base de Clientes

Segundo o relatório "The GIFA Latin Investment Banking Network", os clientes potenciais são:

- Corporações e Instituições Financeiras Latino Americanas, tanto locais quanto multinacionais, com alta qualidade de crédito buscando assistência sob a forma de:

- Obtenção de novos fundos nos mercados de capitais local e internacional, tanto para o curto quanto para o longo prazo.

- Soluções especializadas para problemas financeiros complexos de corporações. Os clientes para quem estes serviços são atraentes incluem não somente companhias que estão em estágio de desenvolvimento mas também aquelas já estabelecidas e com acesso contínuo aos mercados tradicionais.

- Participantes do mercado secundário que queiram aproveitar a capacidade de distribuição do GIFA na Europa, nos EUA mas principalmente no Extremo Oriente.

- Investidores institucionais, principalmente asiáticos e europeus que desejem:

- Diversificar portfolio de investimento através de acesso aos créditos atrativos latino-americanos;

- Expandir sua presença nos mercados primário e secundário de débito Latino através do aumento da liquidez.

- Capitalizar com conhecimento e capacidade de aconselhamento na região.

Estes clientes podem ser genericamente ser classificados como tomadores e investidores. além destes, este trabalho tratará também do acionista como cliente.

Mais tarde, nos capítulos 6, 7 e 8, serão tratados isoladamente cada um deles, suas necessidades e seus desejos, além dos tratamentos adequados de dados e conclusões.

2. 3. 2. Mercados Investidores

Neste ponto, serão tratados os mercados investidores desejados, onde o GIFA se foca e tem vantagem competitiva: o Extremo Oriente.

• Japão



Fig. 2.1. Localização do Japão

O Japão é, indubitavelmente, o mercado investidor mais importante para ativos latinos de renda fixa no Ásia, em termos de volume, de variedade de investidores e tipos de ativos.

A partir de 1988, o mercado de capitais japonês tornou-se mais influenciado pela alta liquidez e pelo crescimento do nível de investimentos na América Latina de setores não bancários ou financeiros. Naquele momento, o interesse em papéis latinos estava focado em estruturas que eliminavam riscos de convertibilidade e transferência (como securitização de ativos) e em papéis de algumas empresas multinacionais. O mercado básico deste instrumento era composto por companhias do setor não bancário como empresas de leasing e crédito ao consumidor.

No final de 1990, as melhorias econômicas e políticas em muitos países da América Latina geraram interesse renovado em transações de risco claro,

Nas últimas 5 páginas deste capítulo foram tratados os seguintes assuntos / pontos:

- Histórico do grupo e do braço latino-americano do mesmo;
- Identificação de produtos e atividades do braço latino-americano;
- Base de Clientes (tipos de clientes);
- Mercado investidor do Japão.

inicialmente de curto prazo, particularmente entre grandes companhias com alta disponibilidade de caixa.

Atualmente, o

quadro 2.1. Resumo das 5 páginas anteriores

investidor japonês é, normalmente

um banco regional, uma companhia de leasing, uma companhia seguradora, uma Brokerage House, uma corporação, uma casa de trading ou uma gerenciadora de investimentos.

• Hong Kong



fig. 2.2 Localização de Hong Kong

O investidor de papéis latinos em Hong Kong faz parte de um amplo leque de investidores institucionais, financeiros ou não, incluindo investidores individuais agindo através de instituições financeiras. Esta base investidora inclui Securities Houses locais, veículos

financeiros de corporações, companhias de investimento, administradoras de fundos, grupos de private banking além de securities houses estrangeiras com representação local. Atualmente uma grande variedade de papéis latinos estão sendo aceitos de acordo com a moeda de denominação (dólares americanos, canadenses, yen japonês, etc.), instrumentos (Eurobonds, Euro-Commercial Paper, Euro Certificates of Deposit) e riscos característicos (debêntures associadas a ações). A base de risco em Hong Kong é agressiva, criando uma alta demanda por instrumentos relacionados a ações ou bolsas. A maior parte desta demanda está

focada em empresas conhecidas, preferencialmente ligadas a uma multinacional ou com existência de fortes ligações comerciais com Hong Kong.

- Cingapura



fig. 2.3. Localização de Cingapura

Cingapura está se tornando de maneira crescente uma base investidora para ativos latino americanos. A base investidora atual é composta por bancos comerciais, security houses estrangeiras, unidades de investimento de grupos industriais asiáticos (geralmente da Indonésia, Taiwan e Filipinas), bancos estatais (domésticos e estrangeiros), grupos de Private Banking, companhias administradoras de fundos envolvidas em mercados emergentes asiáticos, companhias seguradoras, corporações com fortes ligações com a América Latina (manufatura e/ou serviços). A demanda é bastante focada em papéis com nomes fortes quanto ao risco de sovereign ou grandes multinacionais. Instrumentos relacionados a ações e bolsas de valores possuem grande demanda.

- República Popular da China



fig. 2.4. Localização da Rep. Pop. da China

É perceptível o crescente interesse por papéis da América Latina na China, inicialmente de curto prazo. Tal interesse seguiu o crescente investimento em ações de companhias de países latino americanos (tal como a aquisição da companhia líder de mineração e refino de minério de ferro pela Shougang Corporation

- Coréia do Sul



fig. 2.5. Localização da Coréia do Sul

A presença global das companhias de manufatura, serviços e financeiras coreanas revertem em um grande interesse em investimentos em títulos de renda fixa e relacionados a bolsas de valores da América Latina. A base investidora é composta por Securities Houses locais, conglomerados manufatureiros, bancos comerciais, de investimento e de propósitos especiais e grupos de leasing.

- Outros Mercados Asiáticos

Existe uma demanda crescente por papéis latino americanos em países com Taiwan, Indonésia, Malásia, Filipinas, Tailândia e Austrália.

2. 3. 3. Mercados Tomadores

- Argentina



fig. 2.6. Localização da Argentina

A Argentina é o segundo maior país da América Latina em termos de área. Do total de sua população, em 1990 86% vivia em áreas urbanas com 42% vivendo em cidades com 1 milhão de pessoas ou mais. Naquele ano mais de 1/3 da população vivia na capital, Buenos Aires.

A tradição de estabilidade política da argentina não é das maiores, com golpes militares acontecendo com certa frequência desde 1930. Após o retorno à democracia em 1983 o processo político se tornou mais estável.

De uma maneira geral, o legado populista de Perón permanece mas tem sido adicionado ao mesmo reformas econômica baseadas em mercado que geraram uma base de apoio maior.

As exportações argentinas se baseiam em produtos agrícolas, basicamente grãos, que constituíram 69% do total de US\$ 12 bilhões em 1992. Os 31% restantes dizem respeito a produtos manufaturados. Suas importações totalizaram em 1992 US\$ 13.6 bilhões, basicamente de bens de consumo, combustíveis, bens intermediários e de capital.

Os principais parceiros de comércio são: Estados Unidos com aproximadamente 10% das exportações argentinas e 23% das importações, seguido pelo Brasil com 13% das importações e 22% das importações, relação que aumentou em 93 e tende a ficar cada vez maior por conta do Mercosul.

A base tomadora está entre grandes bancos comerciais e de investimento, multinacionais e grandes companhias de capital nacional.

• Brasil



fig. 2.7 Localização do Brasil

O Brasil é o maior país da América Latina em termos de área. Em 1990, 75% da população vivia em áreas urbanas. O crescimento populacional tem diminuído assim como o índice de analfabetismo. Aproximadamente 10% da população brasileira vive no seu maior centro, a grande São Paulo.

Governado através de uma monarquia por boa parte do século 19, a república brasileira foi declarada em 1889. Depois de repetidas intervenções militares no processo político, começando por 1930, as forças armadas permaneceram à beira do poder até o retorno à

democracia em 1985. O processo político no Brasil tem permanecido notavelmente aberto e o compromisso com o processo democrático é grande.

O Brasil geralmente é considerado um país não-revolucionário e com uma sociedade politicamente conservadora apesar das desigualdades sociais e de distribuição de renda. Não há tradição de uma oposição política violenta.

O Brasil é predominantemente um país exportador. Suas exportações totalizaram US\$ 36.1 bilhões em 1992, com predominância de produtos manufaturados com 67% do total. Os 33% restantes são referentes a produtos primários, principalmente soja, minerais metálicos e café. Suas importações totalizaram US\$ 20.6 bilhões em 1992 e foi composta basicamente por bens de capital, combustíveis e lubrificantes, ferro, aço e metais não-ferrosos.

Os principais parceiros de comércio internacional são os Estados Unidos com 20% das exportações e 25% das importações em 1992, contando também como parceiros importantes a Argentina, Alemanha, Japão e Itália. O volume em comércio com a Argentina já aumentou em 1993 e tem tendência de aumentar ainda mais em consequência do Mercosul.

A base tomadora é composta basicamente por grandes estatais, empresas multinacionais, grupos financeiros (bancos múltiplos, comerciais e de investimento) e grandes grupos de capital nacional.

• México



fig. 2.8. Localização do México

O México é um país predominantemente urbano com aproximadamente 73% de sua população vivendo em cidades. Quase 1/4 de sua população vive na capital, Cidade do México. O país possui uma fronteira de aproximadamente 3.600 km com os Estados Unidos.

O México tem contado com uma situação

Nas últimas 5 páginas foram tratados os seguintes pontos / assuntos:
Mercado tomadores de Hong Kong, Cingapura, República Popular da China, Coréia do Sul e outros mercados investidores do Extremo Oriente;
Mercados Tomadores da Argentina, Brasil e México.

quadro 2.2. Resumo das 5 páginas anteriores

política única na América Latina em função de sua estabilidade de mais de 60 anos com uma sucessão regular de presidentes civis a cada 6 anos.

O sistema político é caracterizado pela competição limitada, autonomia para os interesses privados e flexibilidade tática que contribuíram para a estabilidade.

No comércio internacional, em 1992 o México exportou US\$ 46.2 bilhões, onde produtos manufaturados contribuíram com 77% do total, enquanto 18% ficaram por conta de petróleo. O restante está baseado em produtos agrícolas. Quanto às importações, foram da ordem de US\$ 62 bilhões em 1992, basicamente de bens intermediários, de capital e de consumo.

Os Estados Unidos são os principais parceiros comerciais com 81% do total exportado pelo México e 71% do importado.

- Outros Mercados Tomadores

Outros importantes mercados da América Latina em termos de importações são: Chile, Venezuela, Colômbia, Peru e Panamá.

2. 4. O Estágio

O Estágio, que na realidade durou 2 anos, apresentou inicialmente como atividade principal o controle, a negociação e análise de investimentos no mercado local, o brasileiro.

Em um segundo momento, o estágio caracterizou-se mais pelo teor deste trabalho, com a análise de mercados, clientes e investimentos, análise de processos e busca de soluções.

Nas 2 últimas páginas deste capítulo (incluindo esta), foram tratados dos seguintes pontos / assuntos:

- Outros mercados tomadores da América Latina;
- Características do estágio;
- Características e razão deste trabalho.

quadro 2.3. Resumo das 2 últimas páginas do capítulo

2. 5. O Trabalho

Este trabalho, resumidamente consta da identificação de tipos principais de clientes, verificação de suas necessidades e desejos, verificação da situação atual da empresa frente a estas necessidades e desejos, benchmarking, implantação das soluções propostas e por fim uma análise do caso. Esta análise, que parte de todo o teor do trabalho, verifica uma empresa que tem como fator predominante de sucesso a necessidade de Benchmarking permanente e constantes rupturas de focos e atividades.

Quanto à razão deste trabalho, ela consiste em melhorar a situação atual, melhorar sempre, manter uma vantagem em relação aos concorrentes já existentes e em relação àqueles que ainda estão por vir.

Capítulo 3: Introdução Teórica ao Benchmarking

Fornece-se uma base conceitual e teórica sobre Benchmarking à partir de diversas bibliografias. A visão desta ferramenta por parte de diversas empresas e seus objetivos básicos. É ainda apresentado o processo proposto por Camp e aquele que será adotado por todo o trabalho. Por fim são explicados os tipos de benchmarking.

Capítulo 3. Introdução Teórica ao Benchmarking

3. 1. Definições

Existem várias definições de Benchmarking na vasta literatura a respeito que pode ser encontrada. Porém, como citado por Spendolini (1992), "as definições, às vezes, parecem um mal necessário, razão pela qual muita gente não gosta dela. Assim que uma definição é proposta, parece que as pessoas imediatamente fazem restrições a ela; quanto mais uma definição é colocada como a definição ou é apoiada por testemunhos, mais pessoas tentam achar furos nela."

De qualquer maneira, o próprio Spendolini especifica através de uma longa frase mostrada através de um esquema e também cita o que é ou não é Benchmarking. Desta forma, podem ser consideradas definições de Benchmarking as seguintes idéias:

Definição do Webster^{1,2}:

A marca deixada por um agrimensor... em uma posição pré-determinada... e usada como ponto de referência... padrão pelo qual uma coisa pode ser medida ou julgada.

Definição da Xerox²:

O processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas empresariais em relação aos mais fortes concorrentes ou às empresas reconhecidas como líderes de indústrias

Liderança Através da Definição de Qualidade²:

¹ Webster é um tipo de dicionário Aurélio da língua inglesa.

² Definições extraídas de Camp (1989)

Um processo padrão usado para avaliar o sucesso na satisfação das exigências dos clientes.

Definição Genérica³:

Uma base para o estabelecimento de metas racionais de desempenho através da busca pelas melhores práticas da indústria, que conduzirão à maximização da performance empresarial

Definição Operacional³:

É a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.

Definição Ampla⁴:

Benchmarking é um processo contínuo e de longo prazo, sistemático, estruturado formal, analítico e organizado para avaliar, compreender, medir, comparar e apreciar práticas de negócio, produtos, serviços, processos de trabalho, operações e funções de empresas, organizações e instituições que são reconhecidas e identificadas como representantes das melhores classes, pertencentes a classes mundiais e às melhores classes com a finalidade de comparação e melhora organizacional, atingir ou superar as melhores práticas da indústria, desenvolver produtos / processos desejados além de estabelecer prioridades, metas e objetivos.

Benchmarking: O Que É e O Que Não É⁴:

³ Definição extraída de Camp (1989)

⁴ Definição extraída de Spendolini (1992)

Benchmarking é:	Benchmarking não é:
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo contínuo 	<ul style="list-style-type: none"> • Um evento que ocorre uma única vez
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo de investigação que fornece informações valiosas 	<ul style="list-style-type: none"> • Um processo de investigação que fornece respostas simples
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo de aprendizado com os outros; uma busca pragmática de idéias 	<ul style="list-style-type: none"> • Copiar, imitar
<ul style="list-style-type: none"> • Um processo que leva tempo e dá trabalho exigindo disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápido e fácil
<ul style="list-style-type: none"> • Uma ferramenta viável que fornece informações úteis para melhorar praticamente qualquer atividade de negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uma novidade, uma moda.

tabela 3.1 , Benchmarking: o que é e o que não é - extraído de Spendolini (1992)

Definição Johnson & Johnson⁵:

Benchmarking é um processo contínuo de comparação de nossos processos e práticas de trabalho contra nossos concorrentes mais fortes ou contra companhias reconhecidas como líderes nas áreas em que atuam, com o objetivo de alcançá-los e suplantá-los.

Definição IBM⁶:

⁵ definição extraída do Seminário para Benchmarking do Instituto da Qualidade J&J para a América Latina - J&J Consumidor . Brasil _ Julho 1992

⁶ definição extraída do Módulo de Educação em Benchmarking - Instituto Latino Americano de Tecnologia / Diretoria de Qualidade - IBM Brasil.

É um processo contínuo de análise das melhores práticas do mundo com o propósito de estabelecer / validar objetivos e metas dos nossos processos, de modo a atingir os níveis de classe mundial.

Como pode ser notado, todas as definições estão em um mesmo contexto, em consonância com Camp. "Benchmarking é uma nova maneira de se fazer negócios ... é uma nova forma de aproximação gerencial. Força constantes testes de ações internas à frente de padrões externos da prática da indústria. Promove trabalho em grupo dirigindo atenção para práticas de negócios para manter-se competitivo à frente do interesse pessoal, individual."⁷

Através das definições pôde-se notar, também a função básica de melhoria das práticas e processos de verificação das melhores práticas e aplicação às novas realidades, às novas necessidades.

3. 2. Objetivos do Benchmarking

Camp diz que o benchmarking é um processo de fixação de metas, mas adiciona que mais importante que isto, ele é um meio pelo qual práticas para se atingir novas metas são descobertas e entendidas. Assim, além de seu objetivo básico de fixação de metas, o valor motivacional do Benchmarking é significativo. Segundo Camp, quando plenamente integrado nas responsabilidades, nos processos de trabalho e no sistema de premiação da organização, ele a habilita e encoraja a buscar metas realistas e efetuar mudanças em práticas existentes que de outra maneira seriam impostas.

⁷Extraído de Camp - Quality Progress, Feb. 1989

3. 3. O Processo de Benchmarking

Assim como definições, processos de Benchmarking também existem vários. São os processos, ilustrados por Spendolini (1992), de 10 etapas da Xerox, o de 6 etapas da Alcoa, o de 7 da Florida Power & Light, o de 9 etapas da AT&T e assim por diante. O fato é que o processo de Benchmarking ideal é aquele que melhor atende às necessidades da empresa naquele momento. A princípio o próprio processo poderia ser objeto de Benchmarking. Por exemplo, Spendolini propõe um processo circular de 5 fases a saber:

1. Determinar do que fazer Benchmarking
2. Formar uma equipe de Benchmarking
3. Identificar os parceiros de Benchmarking
4. Coletar e analisar as informações de Benchmarking
5. Agir

E assim por diante, voltando à primeira etapa.

Camp (1989), por outro lado propôs um processo de 10 fases que na opinião do autor se mostrou mais operacional, mais prático:

passos de planejamento:

1. Identificar o que marcar para referência
2. Identificar empresas comparativas
3. Determinar método de coleta de dados e efetuar a coleta

passos de análise

4. Determinar a "lacuna" corrente de desempenho
5. Projetar futuros níveis de desempenho

As 5 páginas anteriores tratam dos seguintes pontos / assuntos:

- Definições de Benchmarking;
- Objetivos de Benchmarking;
- O Processo de Benchmarking (incluindo o processo de 5 fases de Spendolini e o início do processo de 10 fases de Camp).

quadro 3.1. Resumo das 5 páginas anteriores

passos de integração

6. Comunicar

descobertas de marcos de referência e obter

aceitação

7. Estabelecer

metas funcionais

passos de ação

8. Desenvolver planos de ação

9. Implementar ações específicas e monitorar progressos

10. Recalibrar marcos de referência

3. 3. 1. O Processo Proposto por Camp e o Processo do Trabalho

Como já pode ser notado os 10 passos proposto por Camp (1989) são divididos em 4 tipos. Segue descrição de cada tipo e, desta forma, de cada passo.

Planejamento

Segundo Camp (1989), o objetivo desta fase é planejar as investigações de Benchmarking. Os passos essenciais são aqueles de qualquer desenvolvimento de um plano: o quê, quem e como.

Identificar O Que Marcar Para Referência. Segundo Camp, toda empresa tem ou entrega um produto e, como tal é resultado do processo empresarial da função, seja ele um bem físico, um pedido, uma remessa, um serviço, etc. O benchmarking é apropriado para todos os resultados e, desta forma, é preciso inicialmente determinar os produtos.

Identificar Empresas Comparativas. Existem concorrentes diretos em produtos. Estes, segundo Camp, são certamente os melhores candidatos a marco de referência, mas não são suficientes. O Benchmarking deve ser realizado relacionado a empresas líderes, pois somente assim, será assegurada a superioridade.

Determinar O Método De Coleta De Dados E Efetuar A Coleta. Camp diz que não há uma maneira de se conduzir investigações de Benchmarking. Existe um processo e a partir dele existem infinitas variedades de maneiras de se obter os dados necessários. Na verdade, a maior parte deles está pronta e publicamente disponível. Segundo Camp, as fontes de informações são limitadas apenas pela imaginação das pessoas.

Camp completa dizendo que o importante é reconhecer que o Benchmarking é um processo não só para obter metas métricas e quantificáveis, mas também, para investigar e documentar as melhores práticas da indústria, permitindo que estas metas sejam atingidas.

Análise

Por ser um método comparativo o Benchmarking pressupõe compreensão cuidadosa dos métodos correntes da empresa e de seus concorrentes. A análise depende de compreender as fraquezas e forças internas em relação aos concorrentes. A idéia é determinar se os parceiros de Benchmarking são melhores ou piores. Em que? Por que? Desta forma *Determina-se A "Lacuna" Corrente De Desempenho.*

Segundo Camp, as respostas As perguntas formuladas serão as dimensões de qualquer lacuna de desempenho: negativa, positiva ou paridade. A lacuna provê uma base objetiva sobre qual agir, para reduzi-la ou tirar proveito das vantagens. Para tanto é imprescindível não que se compreenda as práticas atuais

mas que se entenda como será as práticas futuras. Desta maneira, *Projeta-se Níveis Futuros de Desempenho*.

Integração

A integração é o processo que usa as descobertas do Benchmarking para fixar as metas operacionais das mudanças.

Segundo Camp, o primeiro passo é obter aceitação operacional e gerencial para as descobertas de Benchmarking. É nada mais que *Comunicar Descobertas De Marcos De Referência E Obter Aceitação*. Camp completa dizendo que as descobertas de Benchmarking devem ser comunicadas a todos os níveis organizacionais para se obter apoio, comprometimento e senso de propriedade; a chave para o processo será a conversão das descobertas do Benchmarking em uma declaração de princípios operacionais os quais a organização pode se obrigar e pelos quais serão julgadas as ações para mudança. Assim, *Estabelecem-se Metas Funcionais*.

Ação

As descobertas de Benchmarking, segundo Camp, e os princípios operacionais nela baseados devem ser convertidos em ações. Para tanto é preciso que se *Desenvolvam Planos De Ação*.

Depois disto, é necessário que os planos sejam convertidos em ações específicas e torna-se imperativo que sejam feitas medições e avaliações de realizações periódicas. Assim, são *Implementadas Ações Periódicas e são Monitorados Progressos*.

Por fim, para que o processo dure até quando se atinja a maturidade, é preciso que se *Recalibrem Marcos De Referência*.

Pode-se considerar como mais uma etapa a maturidade do processo. Tal ponto é atingido quando uma posição de liderança é atingida e/ou quando as práticas levantadas forem plenamente integradas ao processo.

Para o presente trabalho, o autor achou por bem adaptar estes 10 passos para algo mais adequado à realidade da empresa. Desta forma, surgiu um processo de 6 passos com a fusão de alguns dos 10 propostos por Camp e a retirada de outros. Assim, resultou o seguinte processo:

1. Identificação de Referências
2. Identificação de Empresas Comparativas
3. Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Coleta
4. Determinação da Lacuna Competitiva
5. Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação
6. Desdobramentos.

Os 4 primeiros passos são idênticos por se tratarem de processos básicos. Quanto ao quinto passo, ele foi retirado pois uma vez determinadas as lacunas competitivas, a proposta inicial deste trabalho é de eliminar todas ou então começar um processo que se reverta em tal eliminação.

Quanto à retirada do sexto ponto proposto por Camp, o processo foi efetuado com comprometimento de toda organização que por ser "enxuta" reverteria em uma aceitação bastante razoável das propostas. Como pode ser notado, neste processo, no quinto ponto existe uma fusão do sétimo e oitavo pontos propostos por Camp. Quanto ao nono e ao décimo, eles estão englobados em

As 6 últimas páginas do capítulo (as 4 anteriores, esta e a que segue) tratam dos seguintes assuntos / pontos:

- Os 7 últimos passos do processo de Camp;
- Estudo dos passos do processo de Camp;
- O processo proposto para a empresa em questão;
- Explicações deste processo;
- Tipos de Benchmarking.

Desdobramentos, porém com certas limitações já que quando do final deste trabalho nem todas as propostas haviam sido executadas.

quadro 3.2. Resumo das 6 últimas páginas do capítulo

3. 4. Tipos de Benchmarking

Camp propõe que se divida o Banchmarking em 4 tipos a saber: interno, competitivo, funcional e genérico. Spendolini por outro lado define apenas 3, englobando o Genérico como variação do funcional. Como de fato ambos se complementam , a sistemática de Spendolini será adotada. Assim, temos:

Tipo	Definição	Vantagens	Desvantagens
Interno	Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Dados quase sempre fáceis de coletar • Bons resultados para companhias diversificadas já com práticas excelentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco Limitado • Visão tendenciosa (interna)
Competitivo	Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Informações relevantes para os resultados de negócios; • Práticas / Tecnologias comparáveis; • Histórico da coleta de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de coleta de dados; • Questões éticas; • Atitudes antagônicas.
Funcional (Genérico)	Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos serviços / processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Alto potencial para descobrir práticas inovadoras; • Tecnologias / práticas de fácil transferência; • Desenvolvimento de redes de contatos profissionais; • Acesso a bancos de dados relevantes; • Resultados estimulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes; • Algumas informações não podem ser transferidas • Consome bastante tempo

Tabela 3.2. Tipos de Benchmarking - Baseada em Spendolini (1992)

Capítulo 4: Noções Teóricas Básicas de Reengenharia

Da mesma maneira que no capítulo anterior, apresenta-se a reengenharia, seus objetivos básicos, sua atuação e utilização. Por fim apresentam-se os tipos de reengenharia e as empresas onde estes tipos são mais adequados.

Capítulo 4. Noções Teóricas Básicas de Reengenharia

Neste trabalho, a reengenharia será apenas citada e não será utilizada como ferramenta de melhoria.

A razão pela qual Noções Básicas de Reengenharia são parte deste trabalho é consequência da empresa, do caso de uma empresa que tem como fatores de sucesso e sobrevivência Benchmarking e rupturas, grandes saltos para mudança de foco. Tais saltos são incentivados por mudanças de mercado, de ambiente que forcem uma alteração de foco.

A empresa por sua vez pode se enquadrar no terceiro tipo de empresas que utilizam reengenharia, aquelas que vão bem.

4. 1. Definição de Reengenharia

Segundo Maichael Hammer, reengenharia é uma mudança radical na forma como se faz um trabalho, é repensar e redesenhar os processos pelos quais valores são criados, envolvendo um dramático redesenho de processos, estruturas, gerenciamento dos sistemas e valores de uma organização, visando atingir alterações radicais no desempenho dos negócios.

4. 2. Objetivos da Reengenharia

Segundo Hammer, o objetivo da Reengenharia é o de obter vantagens estratégicas competitivas que irão resultar em aumento de lucratividade a longo prazo.

Hammer cita que tais vantagens estratégicas competitivas podem ser alcançadas de várias formas, dentre elas:

1. Melhorando a qualidade de produtos / serviços;
2. Reduzindo o tempo de ciclo dos processos;
3. Melhorando o atendimento aos clientes;
4. Incorporando novas características aos produtos / serviços;
5. Melhorando a comercialização de produtos / serviços;
6. Melhorando a satisfação dos funcionários;
7. Reduzindo os custos operacionais.

As formas que são utilizadas pela empresa são expressadas pelos números 1, 3 e 4 como poderá ser visto nos capítulos 6, 7, 9 e 10.

4. 3. Empresas que Deveriam Adotar a Reengenharia

Segundo Hammer, existem 3 tipos de empresas que deveriam adotar a reengenharia:

1. "Aqueles que deram com a cara na parede": empresas cujos consumidores estão debandando e cuja performance financeira está ruim.
2. "Aqueles cujos indicadores vão bem": empresa que embora os indicadores estejam indo bem, o futuro parece incerto, talvez porque o sucateamento de uma tecnologia as coloque em risco.
3. "Aqueles que vão bem": empresas que não vêm nenhum problema pela frente, e estão em um verdadeiro dia ensolarado. Para

estas empresas Hammer pergunta "neste caso, por que não aproveitar o belo dia, parar o carro e abrir um poço para algum pobre coitado cair?"

Hammer diz que a reengenharia deve ser utilizada quando os resultados de uma avaliação revelarem um grande Gap entre o desempenho do processo, os requisitos do cliente, os requisitos do negócio e/ou processos dos concorrentes.

4. 4. Onde Utilizar a Reengenharia

Hammer diz que, entre outras, a reengenharia deveria ser aplicada em áreas que possuam as seguintes características:

1. Custos elevados;
2. Emprego intensivo de mão-de-obra;
3. Alto nível de complexidade;
4. Inúmeros processo seriais e/ou paralelos diferentes;
5. Processos repetitivos;
6. Sistemas e equipamentos obsoletos;
7. Custos da qualidade elevados;
8. Impacto direto no serviço aos clientes;
9. Necessidade de tomada de decisão que possa se beneficiar do uso de sistemas inteligentes.

Basicamente, dentro da empresa em questão os fatores principais são os indicados pelos números 3 (devido à alta volatilidade do mercado), 8 (verificar capítulos 6, 7, 9 e 10) e 9 (pela estrutura da empresa - ver capítulos 4, 6, 7, 9 e 10).

4. 5. Tipos de Projeto de Reengenharia e Tipos de Empresas Associadas

Hammer divide em 3 tipos a Reengenharia:

- Reengenharia de Custos: Projetos tradicionais de redução de custos e de melhoria contínua, focalizados no incremento de funções específicas. Adequadas às empresas com dificuldades, que precisarão descobrir quais são os processos mais caros ou aqueles que estão afastando o cliente.
- Reengenharia Estrutural: Envolve a consolidação da capacidade de produção e o redesenho de funções, resultando em uma significativa reconfiguração estrutural. É geralmente aplicada às empresas em cujos indicadores vão bem. Estas companhias devem verificar as operações atuais, verificar alguma alteração tecnológica ou concorrentes que possam abalar sua posição atual.
- Reengenharia Estratégica: Aquela que produz as mudanças mais dramáticas na maneira em que uma função é executada. Geralmente envolve processos de negócios interfuncionais, intensa liderança da alta direção da empresa capacitando o processo com tecnologia de informação. Adequada às empresa que vão bem, que devem investigar quais os processos mais importantes para os consumidores e que quando redesenhados dão realmente vantagens em relação à concorrência.

<p>Este capítulo trata dos seguintes pontos / assuntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introdução ao capítulo e explicação da profundidade e da utilização de reengenharia neste trabalho; • Definição de Reengenharia; • Objetivos da Reengenharia; • Empresas que deveriam adotar a Reengenharia; • Em que processos, onde a Reengenharia deveria ser aplicada; • Tipos de reengenharia e empresas onde estes tipos são aplicados.
--

quadro 4.1. Resumo do capítulo.

A empresa em questão, como já foi dito, se enquadra no terceiro tipo de empresa e portanto (como pode ser visto na definição anterior) no terceiro tipo de reengenharia. Assim, qual melhor maneira para levantar quais os processos que realmente fazem a

diferença que a partir de uma pesquisa com clientes e Benchmarking?

Capítulo 5: Visão da Empresa

São apresentados os principais processos associados a negócios da empresa. Assim, uma descrição e um fluxo genérico é apresentado para o processo principal e para os subprocessos a saber: de visita a clientes, de desenvolvimento de produtos novos, de adequação de produtos, de aceitação de proposta, de investimento e de captação.

Capítulo 5 . Visão da Empresa

Este capítulo pretende dar uma noção razoável dos "grandes processos" da empresa sem que isto acarrete num aprofundamento excessivo e desnecessário nos mesmos já que a abordagem deste trabalho será, como já mencionado, muito mais em grandes temas, grandes pontos, fatores que se mantêm mesmo com as alterações constantes do mercado.

Ainda aqui, serão verificadas as divisões de atividade por localização geográfica.

5.1. Processo Principal

Baseando-se no fluxo principal de processo da página 48, verifica-se que todas as atividades da instituição, baseadas principalmente em Corporate Finance e em Capital Market, iniciam-se com um estudo de mercado. Tal estudo pode estar relacionado à determinação de um cliente em potencial (para investimento ou captação) ou a uma nova tendência de mercado que sendo aproveitada pode ser revertida em lucro.

A partir deste estudo pode-se identificar um cliente em potencial que deveria ser contactado para desenvolvimento de negócios. Da mesma forma pode-se verificar uma alteração de mercado que leva a novas realidades e focos de produtos que por sua vez devem ser oferecidos a novos ou antigos clientes. Eventualmente, esta leitura pode ser repassada a um cliente ao qual a visita periódica está próxima.

Assim, voltando ao fluxo principal, visita-se o cliente ou desenvolve-se um produto ou estratégia. Após desenvolvido novos produtos ou estratégias, os mesmos são apresentados a antigos e novos clientes.

Durante a visita, se for verificada alguma necessidade na área financeira, então passa-se ao desenvolvimento de um produto adequado às necessidades específicas daquele cliente. Caso não seja verificada nenhuma necessidade, então periodicamente serão feitos contatos para que o relacionamento com os cliente seja cortês e duradouro.

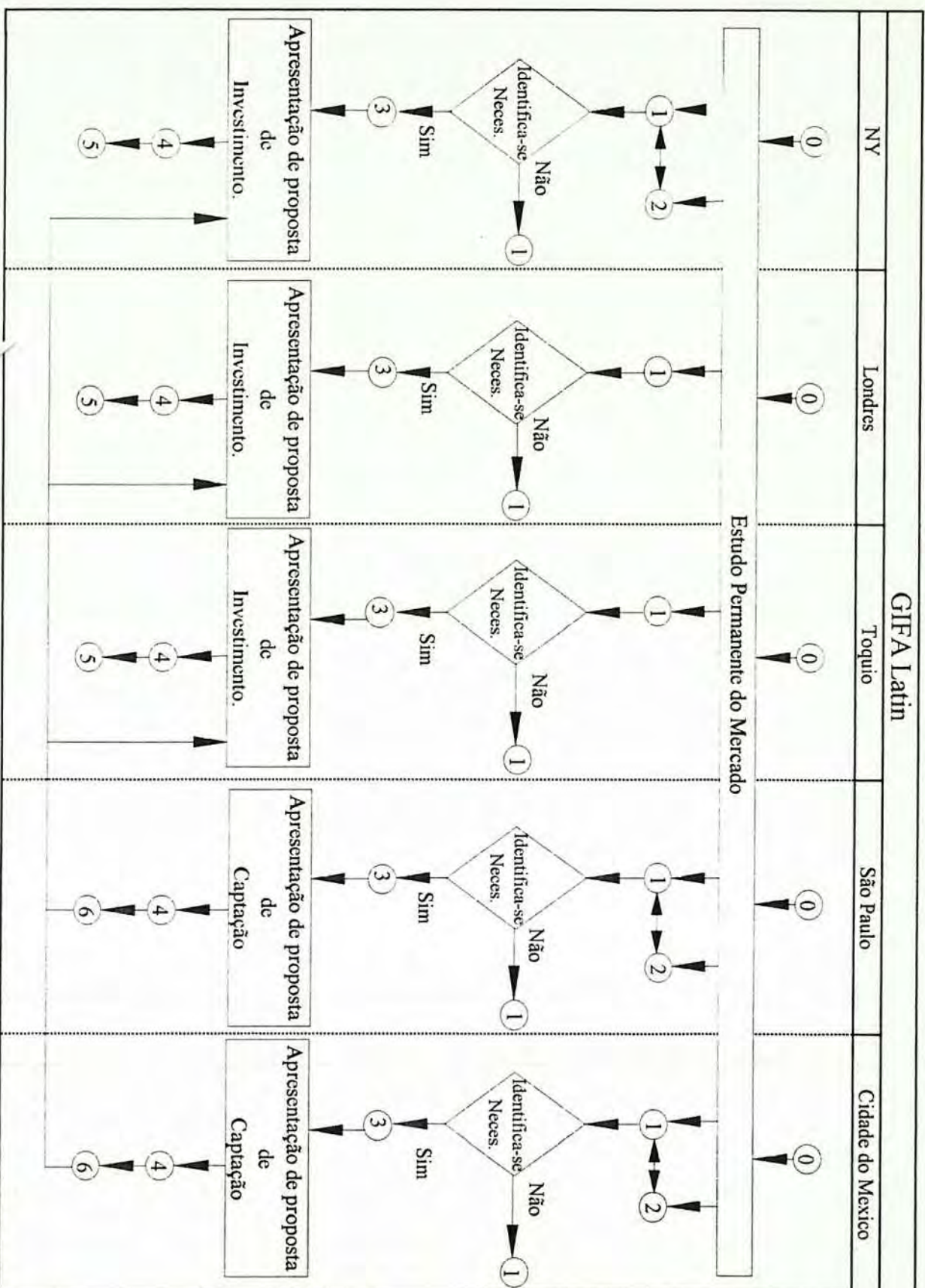
Considerando-se que foi desenvolvido um produto adequado às necessidades do cliente, então ele será apresentado a este cliente que aceitará ou não tal produto. Partindo-se disto haverá um desdobramento para conclusão do negócio, de forma a que o título seja vendido a um investidor ou que o capital captado seja repassado ao tomador.

Algumas ressalvas às atividades de acordo com a localização geográfica dos escritórios. Londres e Tóquio são voltados primordialmente à distribuição, a clientes investidores. Nestes escritórios os produtos basicamente não são desenvolvidos, mas de acordo com a necessidade há um acompanhamento direto do desenvolvimento de produtos adequados aos clientes daquelas regiões, até porque são aqueles profissionais que em contato direto com seus clientes investidores conhecem as nuances de suas necessidades. O contato entre os escritórios é constante, via telefone, com conferências telefônicas diárias entre todo pessoal de gerência de todos os escritórios nos vários pontos.

Se Tóquio e Londres são voltados basicamente para investidores, São Paulo e Cidade do México estão predominantemente voltados para os tomadores. Nestas localidades, como os produtos são feitos "sob medida", existe desenvolvimento de produtos que buscam se adequar também aos desejos dos

investidores, fazendo não raramente uma operação casada, para um tomador com um investidor já conhecido e acertado.

Nova Iorque possui uma posição *sui generis*, já que sendo a sede, o quartel-general, gerencia as atividades mundiais dos escritórios e por sua localização vende para investidores norte-americanos com interesses em papéis latinos e negocia com o mercado profissional, buscando matéria-prima para trading.



fluxo 5.1. Fluxo Geral das Operações - elaborado pelo autor

5.2 Processo de Visita a Clientes

Como já colocado no processo principal, a partir de estudos de mercado, pode-se desenvolver novos produtos que podem ser adequados a clientes, ou mesmo encontrar novos clientes em potencial. Neste contexto, o processo de visita a clientes segue basicamente os passos descritos no fluxo da página 51.

Através de um cronograma de visitas, pode-se concluir que o período para visita periódica de um cliente está chegando. Assim, parte-se para os estudos de alterações de antigas estratégias, o que pode ser de vital importância para que não seja apresentado nem proposto ao cliente nada que esteja fora de suas estratégias, demonstrando desconhecimento do cliente. É bom ressaltar que boa parte do bom atendimento ao cliente está em não mostrar a ele nada que possa lhe parecer absurdo.

Após este estudo passa-se ao processo de adequação de produtos àquelas necessidades para que possa-se sempre oferecer algo ao cliente. isto está estrategicamente colocado para que nunca o cliente pense que a instituição foi à sua procura de "mãos abanando".

Partindo-se deste ponto marca-se uma reunião e o processo de visita periódica a um cliente termina.

Mas o processo é muito semelhante para clientes em potencial, novos ou não. Numa nova realidade de mercado ou com um novo produto a ser apresentado, identifica-se um cliente, novo ou antigo, mesmo que não seja período de visita periódica. Se for antigo cliente passa-se ao estudo de alterações de estratégia, adequação de produto e reunião.

Se o cliente é novo, o estudo deixa de ser uma recordação, um estudo de possíveis alterações e passa a ser um estudo da realidade do novo

As 5 páginas anteriores deste capítulo tratam dos seguintes pontos / assuntos:

- Introdução ao capítulo, explicitando a demonstração apenas dos "grandes processos" da empresa;
- O processo principal, global, seu fluxo de atividades e explicações;
- O processo de visita a clientes, início das explicações.

cliente, de suas estratégias, de suas limitações, de suas preferências.

Depois disto, que ocorre a adequação de produtos, a identificação de um possível contato e posteriormente a reunião.

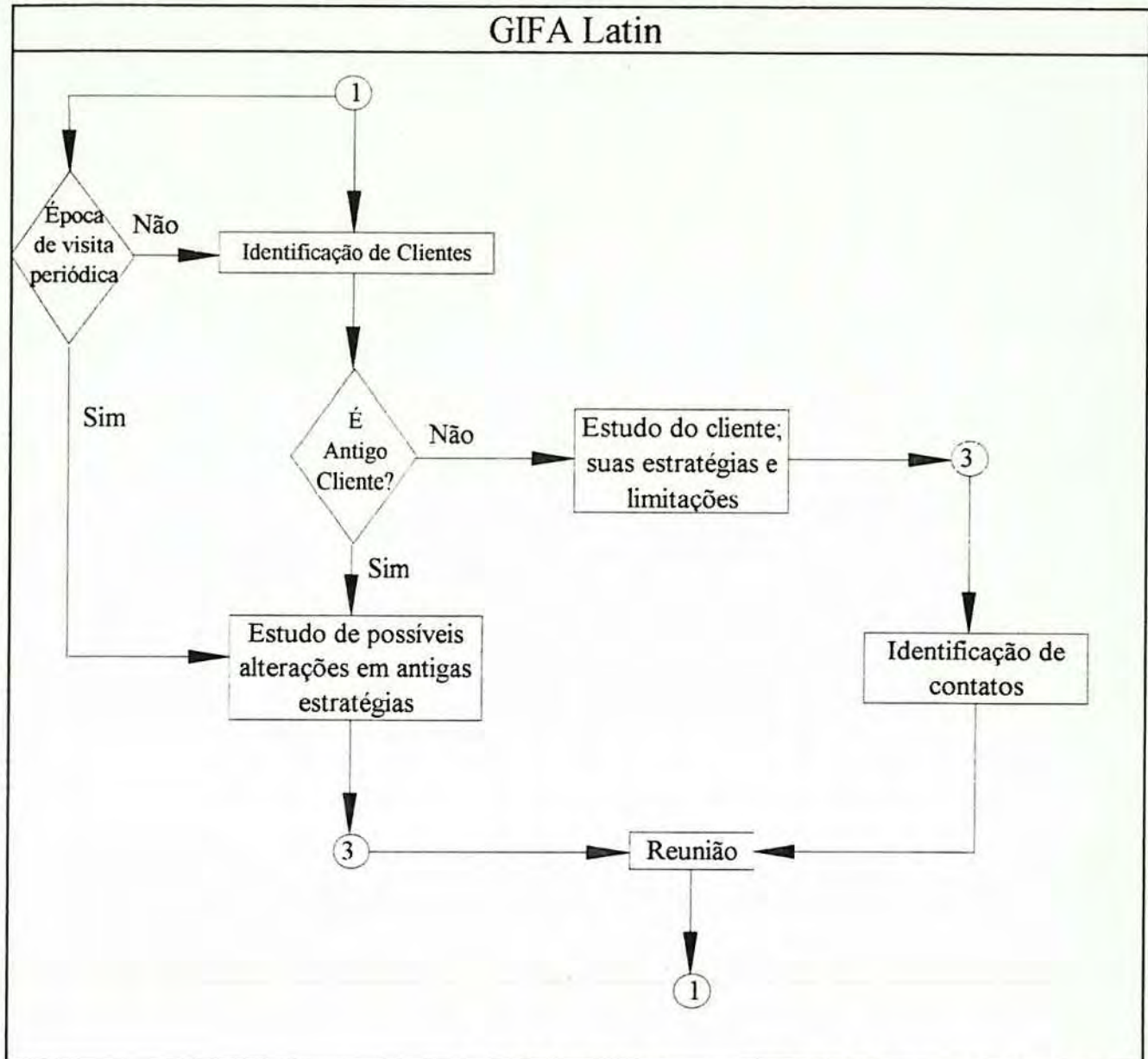
quadro 5.1. Resumo das 5 páginas anteriores

Mais uma vez, existem

variações deste processo de acordo

com a localização do escritório, por razões culturais. Por este motivo, o processo é o mais amplo possível, para que possa conter dentro de si todas as possibilidades que uma abordagem a um investidor japonês ou a um tomador mexicano exijam.

Processo de Visita a Clientes



fluxo 5.2. Fluxo do Processo de Visita a Clientes - elaborado pelo autor.

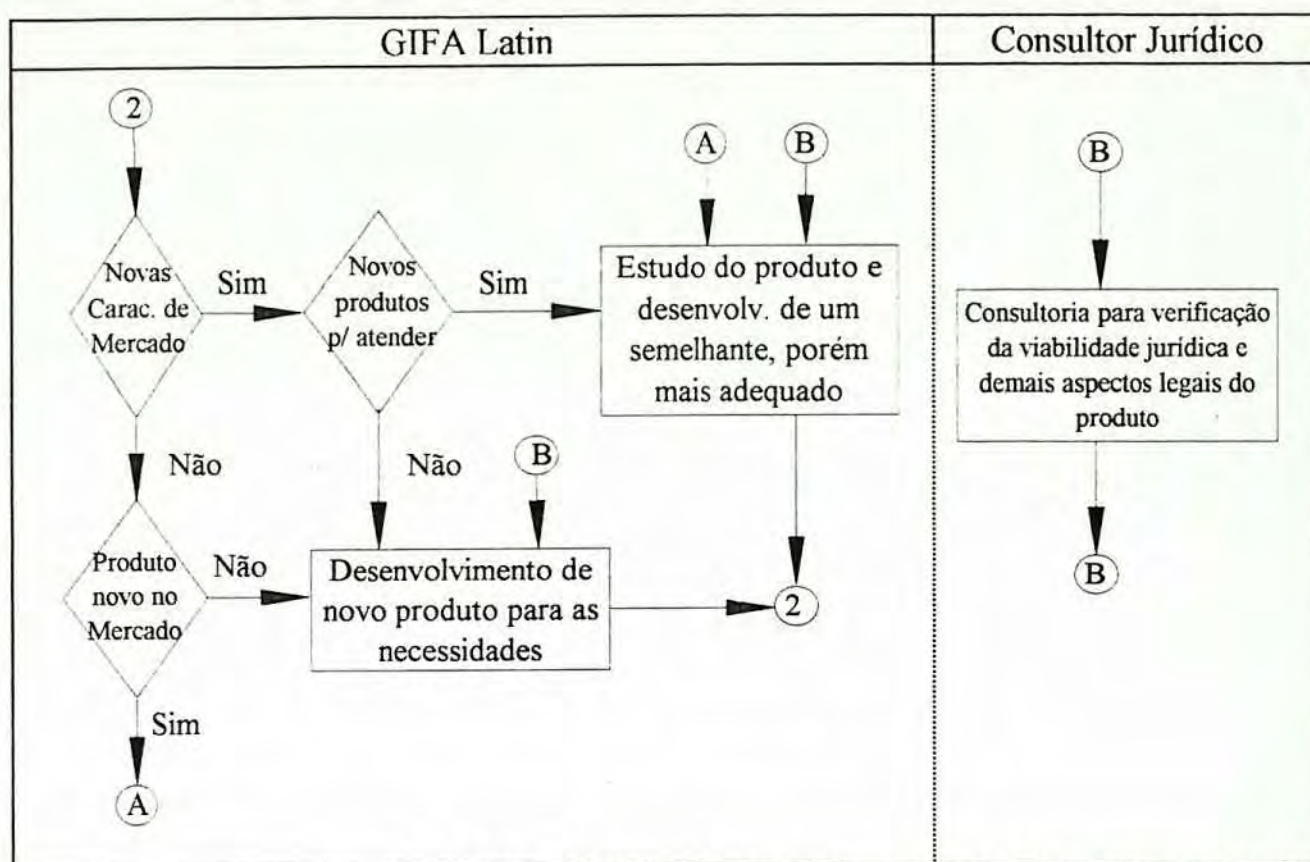
5.3. Processo de Desenvolvimento de Produtos Novos

Este processo é desencadeado pela verificação da necessidade de um novo produto para ser oferecido a um cliente ou da verificação de novas realidades de mercado que se reflitam em novas oportunidades. Assim, verificadas novas características de mercado ou não, verifica-se se o produto que é desejado já existe no mercado sob alguma forma.

Existindo novas características de mercado, e existindo produtos novos no mercado, desenvolve-se um semelhante que melhor se adeque às necessidades do cliente. Não existindo produto que se associe às necessidades do cliente, desenvolve-se o produto com assessoria jurídica adequada para que o produto seja correlato às necessidades levantadas.

Não existindo novas características no mercado e existindo produto novo associado a esta necessidade, estuda-se o produto e adequa-se o mesmo às necessidades do cliente. Não existindo um novo produto disponível, desenvolve-se o mesmo com assessoria jurídica adequada.

Processo de Desenvolvimento de Produtos Novos



fluxo 5.3. Fluxo do Processo de Desenvolvimento de Produtos - elaborado pelo autor.

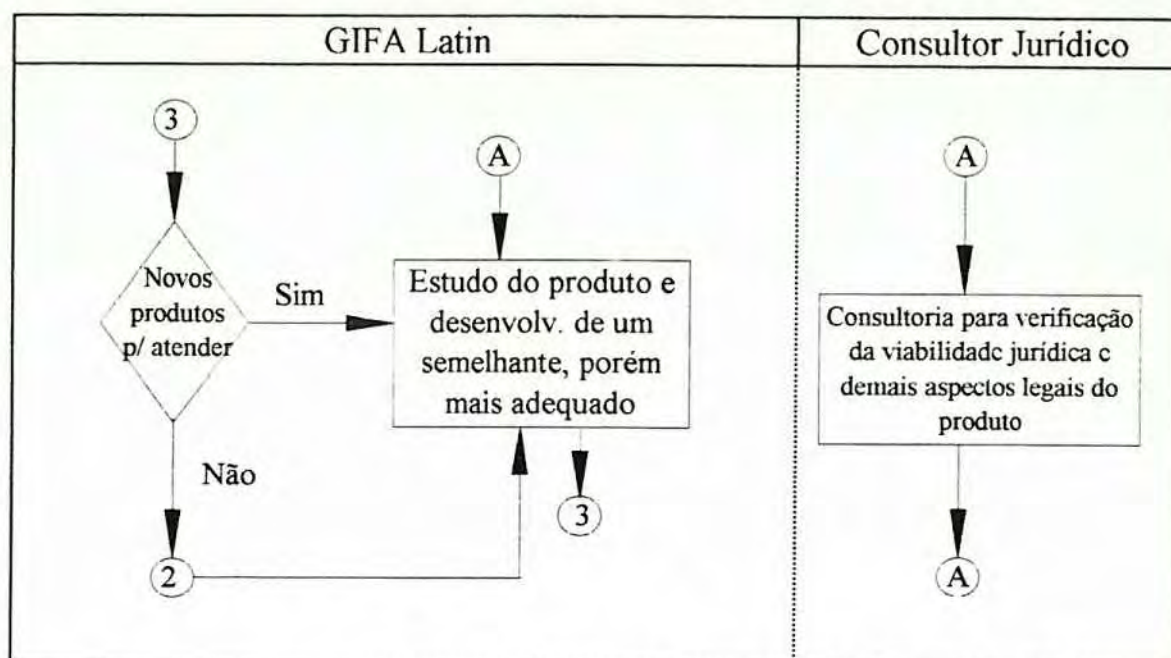
5.4. Processo de Adequação de Produtos

Este processo como o próprio nome já esclarece tem por objetivo adequar produtos já desenvolvidos e existentes na carteira da instituição a novas necessidades de clientes.

Ele consiste em verificar a existência de um produto que se associe às necessidades identificadas. Existindo, este produto sofrerá as alterações necessárias para que melhor atenda ao cliente, assessorada por uma consultoria jurídica.

Não existindo, desenvolve-se o produto e, posteriormente, adequa-se o mesmo com a consultoria jurídica.

Processo de Adequação de Produtos



fluxo 5.4. Fluxo do Processo de Adequação de Produtos - elaborado pelo autor.

As 6 páginas anteriores tratam dos seguintes pontos / assuntos:

- O final das explicações para o processo de visita a clientes e seu fluxo de atividades;
- O processo de desenvolvimento de produtos novos, suas explicações e fluxo;
- O processo de adequação de produtos, suas explicações e seu fluxo de atividades.

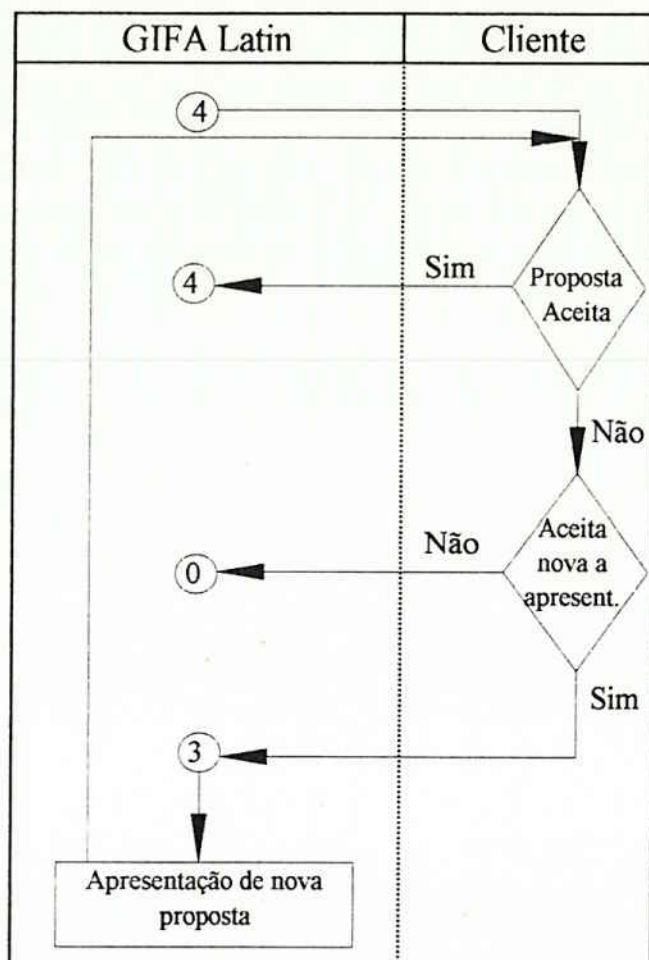
quadro 5.2. Resumo das 6 páginas anteriores

5.5. Processo de Aceitação da Proposta

Apresenta-se a proposta que do ponto de vista da instituição financeira melhor se adapta às necessidades do cliente. Se a proposta for aceita, o processo de servir o cliente prossegue.

Se não for aceita, então verifica-se se o cliente aceita uma nova apresentação com uma nova proposta. Se aceitar, desenvolve-se um produto ainda mais elaborado na adequação às necessidades e apresenta-se novamente, recomeçando o ciclo. Se não aceitar uma nova proposta, o processo está terminado.

Processo de Aceitação de Proposta



fluxo 5.5. Fluxo do Processo de Aceitação de Proposta - elaborado pelo autor.

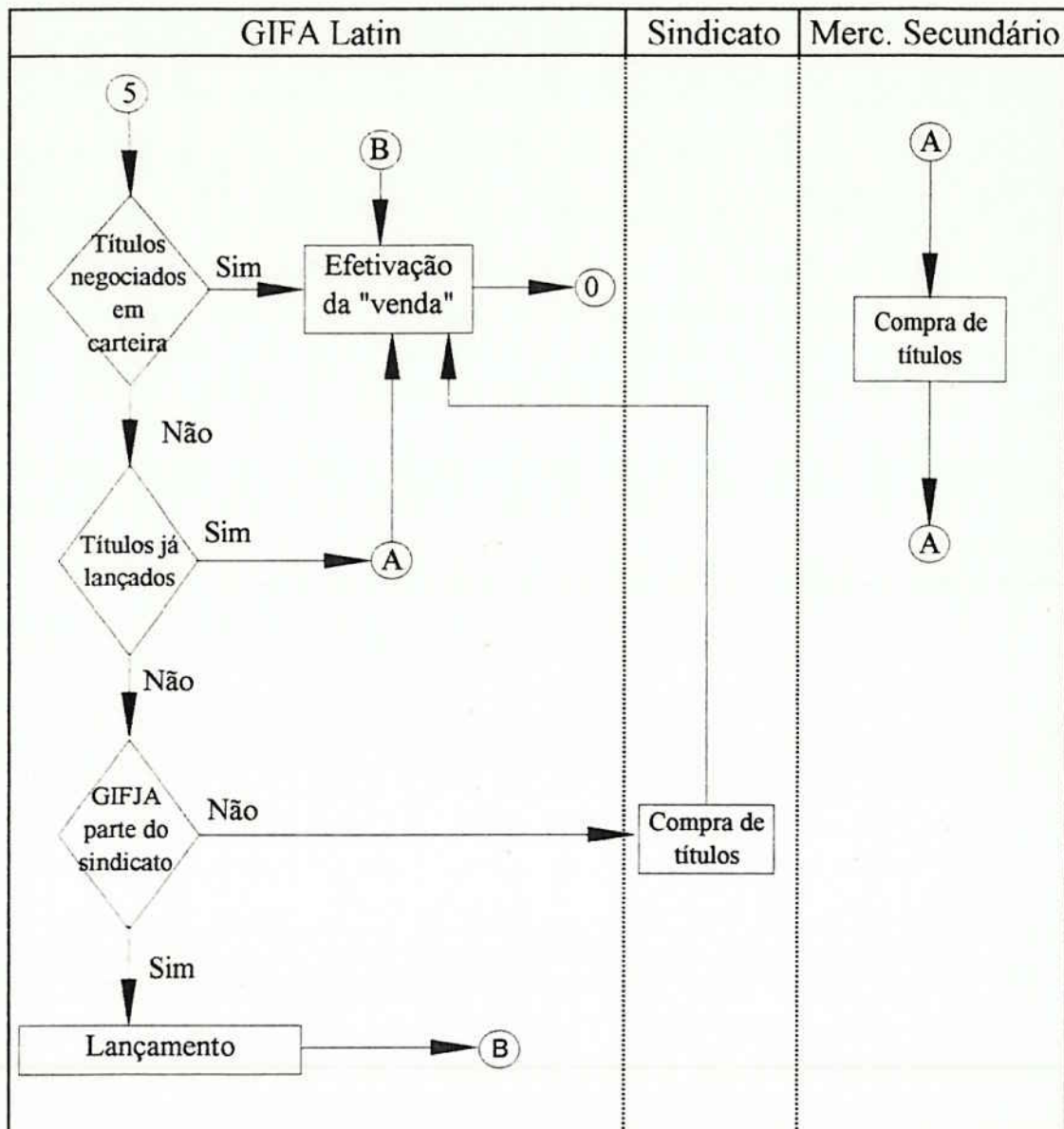
5.6. Processo de Investimento

Este processo baseia-se no fato de um cliente investidor estar interessado em um determinado papel, título e querer comprar o mesmo.

Se o título estiver em carteira, pode-se simplesmente efetivar a venda. Se não possuir os títulos, deve-se verificar se o título já foi ou está para ser emitido. Se já tiver sido emitido, deve-se buscar no mercado secundário profissional o papel, de forma a atender o cliente, mesmo reduzindo os lucros associados à venda. Se não tiver sido lançado, deve-se fazer o possível para fazer parte do sindicato e comprar o título em primeira mão, a um preço geralmente menor que aquele que o mesmo será negociado no mercado secundário profissional.

Fazendo parte do sindicato, aguarda-se o lançamento, adquire-se a quantidade de títulos negociada quando da entrada no sindicato e efetua-se a venda. Não fazendo parte do sindicato, procura-se um participante do mesmo para comprar a quantia acertada com o cliente.

Processo de Investimento



fluxo 5.6. Fluxo do Processo de Investimento - elaborado pelo autor.

As 6 últimas páginas deste capítulo tratam dos seguintes pontos / assuntos:

- Processo de Aceitação de Proposta, sua explicação e fluxo de atividades / ações;
- Processo de Investimento, sua explicação e fluxo de atividades / ações.
- Processo de Captação, sua explicação e fluxo de atividades / ações.

quadro 5.3. Resumo das 6 últimas páginas do capítulo

5.7. Processo de Captação

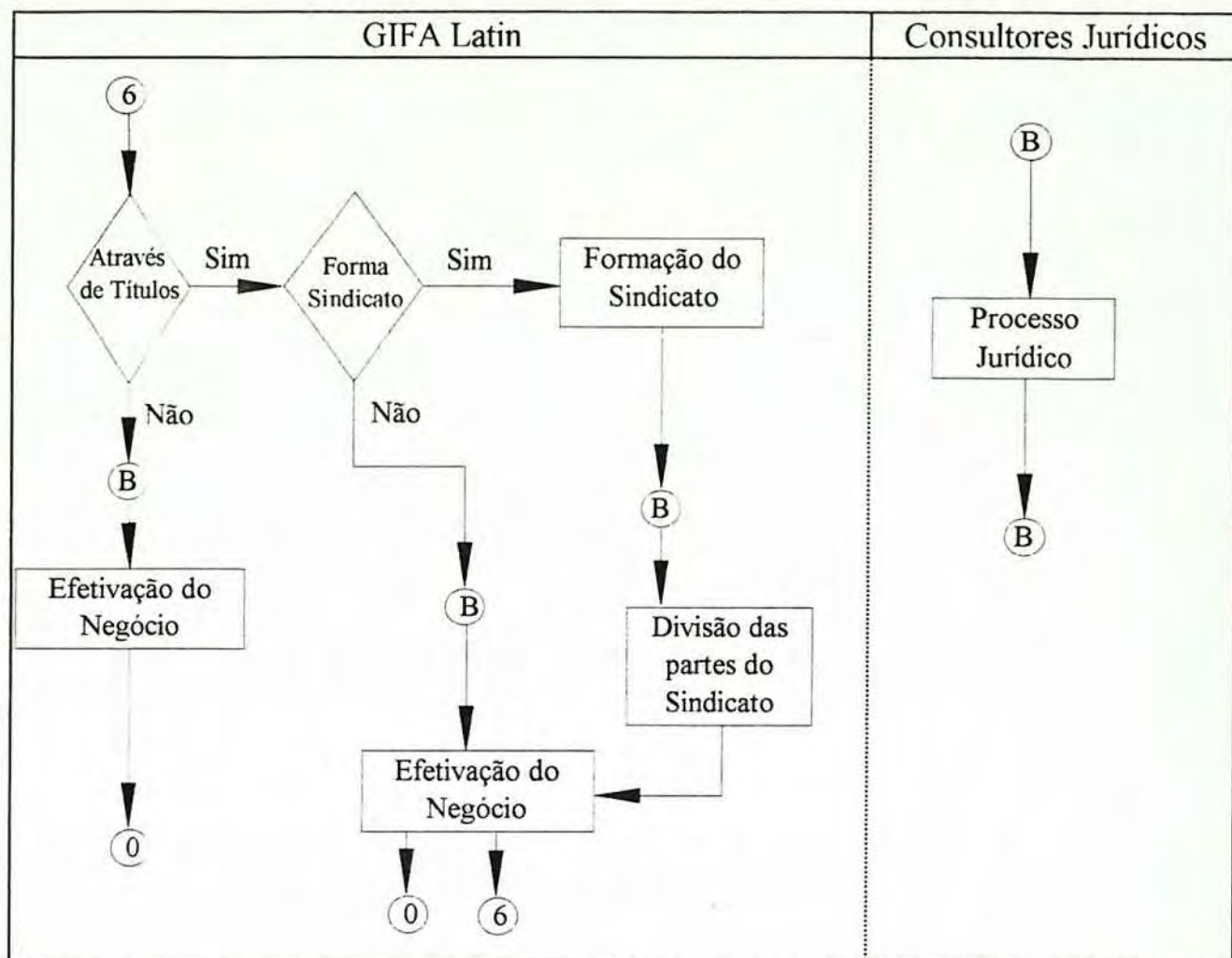
Este processo pode ser dividido em dois tipos de captação: através de títulos (notas promissórias, eurobonds, etc.) ou por outros meios

daqueles através de títulos, como leasing de bens que a empresa tomadora já possui. Este processo consiste da venda deste bem para a empresa de leasing que se encarrega de "refinanciar" através do processo de aluguel e recompra por leasing. Desta forma, o dinheiro do equipamento é utilizado para investimento ou alongamento do passivo, o equipamento permanece na empresa e as prestações do leasing são menores que aquela que seriam resultantes de uma captação normal do mesmo valor.

Se o processo não inclui o lançamento de títulos, então verifica-se os trâmites jurídicos, efetiva-se o negócio e conclui-se o processo.

Se o processo de captação acontecer através de títulos, então existe a verificação se vai ou não ser formado um sindicato para a venda. Havendo formação de sindicato, então os parceiros são escolhidos e o sindicato é formado, após isto há o processo jurídico, a divisão das partes e a efetivação do negócio. Se não há formação de sindicato, então ocorre direto o processo de viabilização jurídica e posteriormente a efetivação do negócio.

Processo de Captação



fluxo 5.7. Fluxo do Processo de Captação - elaborado pelo autor.

Capítulo 6: O Investidor

São analisadas as necessidades e desejos de clientes novos e frequentes para que se conclua onde tais pontos devem ser abordados. Para tanto, o processo de benchmarking é utilizado e os desdobramentos das medidas são analisados. Tal procedimento é tomado para dois tipos básicos de investidor: o japonês e o dos demais mercados do extremo oriente.

Capítulo 6 . O Investidor

Como já foi dito anteriormente, o mercado investidor onde a empresa tem vantagem competitiva é o Extremo Oriente. Apesar disto, outros mercados contam com a presença do GIFA para venda de títulos Latino-americanos. Dentre eles, Europa e Estados Unidos. Este trabalho tratará, apenas, dos mercados asiáticos.

6.1. O Investidor Japonês

O papel de vendedor de títulos latino americanos a investidores de todo extremo oriente foi inicialmente desempenhado por instituições americanas e britânicas. As mesmas atuam com destaque na América Latina e/ou possuem grande presença no mercado de Capital Markets.

O grande problema destes nomes no mercado japonês é que eles não têm a penetração que uma instituição asiática teria no Japão. Isto ocorre por razões culturais, que não cabem ser discutidas neste trabalho. O fato é que instituições não japonesas ainda são vistas naquele mercado com certa reserva apesar de sua seriedade e profissionalismo.

Desta forma, uma instituição asiática, com um braço especializado na América Latina, vendendo títulos Latinos é uma inovação em um mercado iniciante, caracterizando de certa forma pioneirismo.

A concorrência que o GIFA Latin teria no Japão está associado à SHA (nome fictício - Security House Asiática), uma das maiores distribuidoras de títulos do mundo. Apesar de atualmente atuarem em mercados muito semelhantes, a tendência é que a SHA passe a ser, em parte, um cliente GIFA, já que seu

mercado base é o de varejo, enquanto que o GIFA se predispõe ao mercado de atacado.

A vantagem de ser um dos pioneiros deve ser aproveitada de modo a manter uma posição de liderança no mercado escolhido. Para tanto, a criação e manutenção de um portfolio de clientes "fiéis" é imprescindível.

Dentro da abordagem deste capítulo, constará a busca das necessidades e desejos dos investidores, a verificação da situação atual da empresa frente a estes desejos e necessidades, o tratamento dos dados para determinação dos pontos a abordar, o benchmarking com os excelentes em cada ponto, soluções propostas e implantação das mesmas.

6.1.1. Necessidades e Desejos.

Um mercado investidor de uma maneira geral tem como restrição, talvez única, a administração de recursos de acordo com as estratégias e restrições de cada cliente. A meta é melhor atender estas necessidades e ainda os desejos.

Gianesi (1994) propõe que os clientes podem se dividir basicamente em 4 tipos básicos: os clientes novos, os frequentes, os perdidos e os recuperados.

Considerando que os clientes neste mercado ainda estão sendo "conquistados" e que basicamente todos já tiveram de alguma maneira contato com o conglomerado GIFA, pode-se dizer que o cliente perdido ainda não existe, e deve-se evitar que exista tal perda. Não havendo clientes perdidos a princípio não existem os recuperados, mas em uma abordagem futura, posterior a este trabalho, deve haver uma sistemática de manutenção e recuperação de clientes em situação "delicada", em "conflito".

Prosseguindo, o conceito de cliente novo e frequente é mais adequado se tratado quanto ao mercado. Assim convencionase que cliente novo é

aquele que ainda não teve contato ou que aparentemente nunca trabalhou com títulos latino americanos.

Segundo Giansesi (1994) um cliente novo é um cliente que ainda não se utilizou do serviço de um determinado fornecedor e, por consequência não conhece o serviço nem o processo. Este cliente geralmente tem uma percepção alta de risco pois não consegue avaliar o serviço antes da compra...". Será possível verificar a adequação desta definição quando dos resultados dos clientes novos, assim como a de clientes frequentes. Ainda segundo Giansesi (1994) é frequente o cliente que, tendo recebido o serviço, teve suas expectativas atendidas, sentiu-se satisfeito e retorna para ser servido novamente pelo mesmo fornecedor".

Vale lembrar que um cliente novo ou frequente que, já tendo tido relações com o GIFA, sabe que o antigo parceiro atua em um novo mercado pode vir a acompanhá-lo e completamentá-lo em negócios.

6.1.2. Resultados

Em uma consulta a mais de 50 clientes japoneses, com potencialidade alta de negócios, concluiu-se que dentro da amostra os clientes novos totalizam 41% enquanto que os restantes, 59%, são clientes frequentes (as fontes são os relatórios de visita aos mesmos).

6.1.2.1. Clientes Novos

Dentre os clientes novos, temos:

- 12% sem possibilidades aparentes de negócios;
- 32% possuem padrão de risco definido e baixo para padrões latinos;
- 16% possuem critério de prazo;
- 36% necessitam ou buscam informações sobre a América Latina ou, por outro lado, simplesmente desconhecem tal mercado;
- 20% condicionam o investimento a garantia de ativos ou outro tipo de produto especial;
- 12% buscam apenas risco de sovereign;
- 8% se propõem a apresentar novos clientes em potencial (sem que isto fizesse parte de um questionário formal);
- 24% aguardam desdobramentos de fatos pendentes (seja quanto à América Latina, seja quanto à política da empresa) para realizar eventuais negócios no mercado latino americano.

Uma constatação interessante é o fato de o retorno desejado sobre o investimento é, para toda a amostra (incluindo os freqüentes), inferior ao que pode ser proporcionado pelos títulos latinos. Desta forma, sob o ponto Retorno sobre o Investimento, os papéis latino americanos são muito atraentes. Por outro lado, os investidores se apresentam bastante conservadores quanto ao fator risco, conservadores a tal ponto que alguns deles simplesmente excluem os títulos latinos de seus portfólios.

Continuando a explicação dos fatores apresentados, o critério de prazo curto é um ponto relacionado ao desconhecimento do mercado e à aversão

ao risco. Se desconhecem o mercado, buscam títulos que, dentro do que pode ser previsto, apresentam boa potencialidade. Assim, se existe uma eleição presidencial no prazo de, por exemplo, um ano e existe alta incerteza quanto aos desdobramentos e futuras políticas, de acordo com os candidatos, então o investidor procurará um título de prazo inferior a um ano. A tendência verificada é: quanto maior a incerteza, menor o prazo desejado.

A necessidade, a busca de informações neste nicho era algo, de certa forma já esperado, uma vez que os mercados latino americanos são novos e até mesmo exóticos para este tipo de investidor. Naquela região, a informação sobre a América Latina é escassa e quando existe relata os aspectos menos atraentes: as dificuldades e problemas latino americanos.

No que diz respeito ao condicionamento de negócios a títulos com garantia ou associados a ativos, mais uma vez verifica-se baixo "apetite" pelo risco. Se o papel é uma securitização de exportações, mesmo no caso de uma moratória haverá retorno sobre o investimento. Com títulos com garantia de ações (como por exemplo o dos Cimentos Mexicanos - CEMEX - com garantia de ações da empresa) ocorre outra nuance: se por acaso as coisas melhorarem para o tomador as ações passam a se valorizar, melhorando a atratividade do bond sem que isto acarrete aumento das taxas.

O fator risco novamente é importante quando se afirma que alguns investidores buscam apenas risco de sovereign. Tais investidores não se predispõem a correr o risco comercial associado a uma empresa. Assim, ele busca a "segurança" de possuir um título de um país como entidade, de assumir a posição de credor direto do país.

Uma ressalva a ser feita diz respeito ao fato de um título de uma subsidiária de uma multinacional com garantia da matriz (caracterizado como uma garantia de pagamento por parte da matriz no caso de sua subsidiária porventura

As 5 páginas anteriores deste capítulo tratam dos seguintes pontos / assuntos:

- Introdução ao capítulo e limitação geográfica da região tratada como investidora;
- O investidor japonês, com uma introdução a algumas nuances deste mercado;
- Determinação das necessidades e desejos deste tipo de investidor;
- Caracterização dos tipos de clientes entre novos e freqüentes (em relação ao Capital Market latino-americano);
- Resultados obtidos sobre as necessidades e desejos mais importantes para clientes novos deste tipo de investidor e considerações sobre estes resultados.

quadro 6.1. Resumo das 5 páginas anteriores

não venha a honrar o débito) ou de uma estatal de destaque, quando o papel é visto como sendo de risco quase exclusivo de sovereign. Isto ocorre pois se não ocorrer uma moratória, o risco destas empresas não cumprirem sua parte é considerado desprezível.

Um fato interessante é a posição de parceria que o investidor de um mercado tradicionalmente reservado e averso ao risco como o japonês, tem quando se propõe a apresentar possíveis clientes. É uma prova da boa penetração do nome no mercado.

Finalizando, quanto à tomada de algum tipo de decisão para o investimento, as empresas japonesas têm um processo decisório bastante lento para os padrões ocidentais. Pode ser que estejam ponderando sobre o fato de investir ou não e isto tradicionalmente demora. Por outro lado podem já ter tomado uma decisão com algum condicionante ao próprio país. Assim, num eventual período de eleições presidenciais, o investidor decide comprar títulos de um país caso um determinado candidato vença, caso contrário pode partir para um outro país da mesma América Latina.

6.1.2.2. Cliente Freqüente

Dentre os freqüente, temos:

3% sem possibilidades aparentes de negócios;

14% possuem critério definido de risco;

- 17% necessitam ou buscam informações sobre a América Latina;
- 14% possuem critério de prazo;
- 25% condicionam ou buscam investimento em títulos com garantia de ativos ou outros tipos especiais de produtos;
- 3% aguardam tomada de decisões para fazer eventuais negócios no mercado Latino Americano.

Os fatores permanecem inalterados e, como já foram explicados no item anterior, neste ponto serão ressaltadas as diferenças entre as duas colocações.

Os clientes freqüentes enchem mais claramente o mercado e seu risco, buscando produtos mais específicos. Tais produtos, apesar de apresentarem uma diversidade maior que aquela verificada no item de clientes novos, apresentam a busca de risco determinado, claro, específico como por exemplo a busca do risco da empresa e país, mas não da oscilação da moeda associada ao título. Desta forma, alguns clientes pedem um swap para não que não fiquem expostos à flutuação do Dólar tendo investido em Yen. Ainda assim, para que a taxa desejada se mantenha, é necessário também um hedge US\$/Yen. Tais clientes buscam produtos com conversibilidade e garantia de ativos, como já justificado, produtos que evidenciam os riscos.

As discrepâncias com os Novos se dá, basicamente, pelo maior conhecimento dos produtos e dos mercados. Por outro lado, as características principais podem ser consideradas coincidentes e a ação deve ser comum, tanto para os clientes novos quanto para os freqüentes.

6.1.3. Análises

Para efeito de análise está convencionado que para cada ponto levantado na consulta, está associada uma letra. Assim:

- (A) . Sem possibilidade aparente de negócio
- (B) . Possuir critério definido de risco
- (C) . Possuir critério de prazo
- (D) . Necessidade de informação sobre a América Latina
- (E) . Condicionamento do investimento a garantias e produtos
- (F) . Busca exclusiva de risco de sovereign
- (G) . Aguardar decisões e eventos para investimentos.

Considerando que a ação tomada será comum para ambos os tipos de investidores do mercado japonês, os pontos serão graduados de forma a que se chegue em um peso final para toda a consulta.

Assim, será levantada uma nota isoladamente para cada fator de cada tipo de cliente (de 1 a 5 com 5 sendo o mais importante) de acordo com a percentagem atribuída. Posteriormente será atribuído o peso da distribuição (41% para novos e 59% para freqüentes) e os resultados obtidos serão somados, ponderados e arredondados.

Desta forma:

	Novos	Freqüentes	Final
A	2	1	2
B	4	3	4
C	2	3	3
D	5	3	5
E	3	5	5
F	2	5	5
G	3	1	2

Tabela 6.1.1. Graduação dos pontos de análise (elaborado pelo autor)

A estes pontos são associados *Performance Drivers* (Swanson 1993), ou seja, fatores que seriam determinantes no processo de satisfação dos investidores. Ainda, cada *Performance Driver* (PD) tem um grau de correlação com cada um dos fatores levantados pelos investidores.

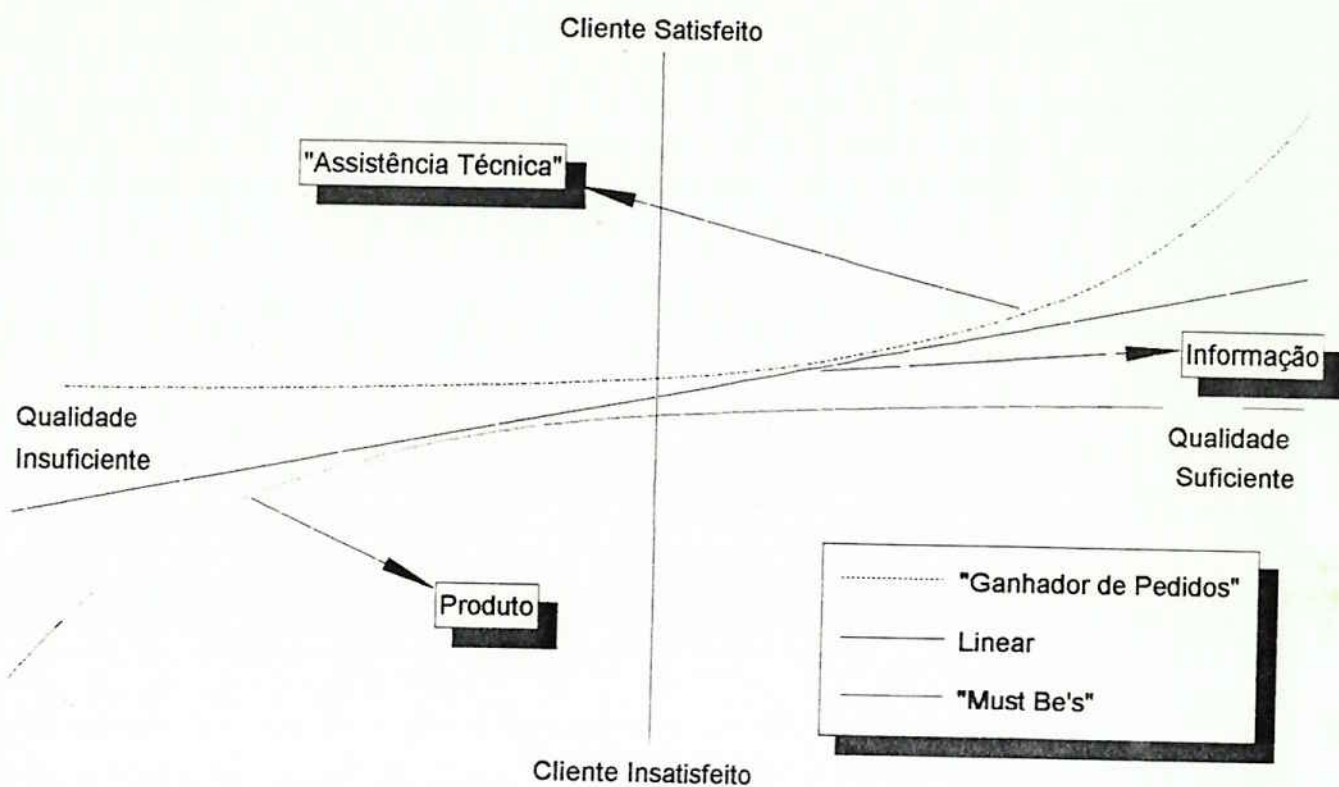
Seguindo a matriz proposta por Swanson (1993), se cada grau de correlação tiver um valor de acordo com a intensidade de correlação e, se forem ponderadas as graduações das expectativas com as correlações, chegar-se-ia à importância do PD em relação àquela expectativa. Se forem somadas todas as importâncias de um PD, aquele que tiver maior "total de pontos" em relação aos demais será o mais importante e deve ser atacado primeiro.

Da mesma forma, seguindo a convenção adotada por Noriaki Kano (1974), pode-se agrupar PD's em "Ganhadores de Pedidos", Lineares (em relação à qualidade do serviço e à satisfação do clientes) e os "Must be's" (fatores que são necessários mas não suficientes para a satisfação do cliente).

Mercado Japonês

		Performance Drivers		
		Fornecimento de Informação	Desenvolv. de Produtos	"Assistência Técnica"
Expectativas	pesos			
	A	3	3 6	9 18
	B	4	3 12	9 36
	C	3	3 9	9 27
	D	5	9 45	1 5
	E	5	9 45	
	F	5	3 15	3 15
	G	2	3 6	9 18
Total		93	123	56
Percentual		34.19%	45.22%	20.59%
				100.00%

Tabela 6.1.2. Correlação com os PD's - Baseada em Swanson - 1993



As 6 páginas anteriores tratam dos seguintes assuntos / pontos:

- Final das considerações sobre os resultados das necessidades e desejos para clientes novos no mercado investidor japonês;
- Resultados obtidos para clientes freqüentes do mercado investidor japonês e considerações sobre estes resultados;
- Início de análise destes resultados;
- Introdução ao conceito de Performance Driver;
- Tabela de hierarquização dos P.D.'s proposta por Swanson;
- Gráfico com a classificação dos P.D.'s proposto por Kano.

quadro 6.2. Resumo das 6 páginas anteriores

Como pode se perceber na Tabela 6.1.2 os pontos mais importantes são, pela ordem, o Desenvolvimento de Produtos, o Fornecimento de Informações e a "Assistência Técnica".

Entende-se por "Assistência Técnica" as visitas, consultas e conselhos dados pelos

profissionais do GIFA aos clientes, criando uma relação de parceria. Pode ser considerada importantíssima pois evita que um erro seja cometido por se oferecer um produto sem nenhuma relação com as necessidades, limitações e políticas dos clientes. Pode ser fator preponderante na satisfação do cliente e, desta forma se enquadra na definição de "Ganhador de pedidos" dada por Kano.

É válido notar que oferecer produtos é a obrigação da empresa, até porque muitos concorrentes fazem o mesmo. estar limitado a produtos de uma pequena faixa de negócios pode vir a deixar descontente o cliente, já que o força a ter contato com várias instituições para que suas necessidades e desejos sejam saciados. Assim, o desenvolvimento de produtos se encaixa na definição de "Must be's" de Kano. Da mesma forma, as informações, ou ausência das mesmas, limitam a atuação do cliente, de maneira que sua satisfação e sensação de risco normalmente estão associados ao conhecimento do produto e, em decorrência, do país associado ao mesmo. Se encaixa na definição de Kano para fatores "Lineares" de satisfação.

Antes de prosseguir, cabe uma explicação da correlação entre cada uma das expectativas e cada um dos PD's. Assim:

Não ter interesse por produtos latino-americanos pode ser algo momentâneo. O ponto é que quando o possível cliente tiver interesse em investir, o banco deve saber identificar o momento e oferecer o produto mais adequado às necessidades e às restrições deste investidor. Isto só é possível com uma "Assistência Técnica" adequada. Por outro lado, a decisão de não investir pode ser revertida com a atualização e familiarização com o mercado. Isto pode ser conseguido através do fornecimento de informações. Mas ainda assim, só será fornecida a informação adequada se a "Assistência Técnica" for eficiente ao identificar as informações relevantes às necessidades do investidor.

	Fornecimento de Informação	Desenvolvimento de Produtos	"Assistência Técnica"
Fornecimento de Informações			9
Desenvolvimento de Produtos	3		9
"Assistência Técnica"	3		

Tabela 6.1.3. Correlação entre os PD's - elaborada pelo autor

Além da forte correlação entre o Fornecimento de Informações e Desenvolvimento de Produtos com a "Assistência Técnica", deve-se ainda ponderar que as necessidades e desejos de um cliente podem se alterar com o conhecimento mais profundo do mercado em que ele vai investir e, desta forma, o desenvolvimento de produto pode ter alguma correlação com a informação fornecida. Por outro lado, a "Assistência Técnica" pode começar ou ser alavancada

pelo fornecimento de informações de boa qualidade. Enfim, informar adequadamente pode ser um bom cartão de visitas.

Voltando à correlação das expectativas levantadas com os PD's, pode-se verificar que:

- Os critérios de risco são atendidos através do desenvolvimento de um produto adequado àquele critério. Daí a alta correlação com o desenvolvimento de produtos. Por outro lado, o sentimento de risco pode estar associado ao desconhecimento do mercado, ao sentimento "onde eu estou colocando meu dinheiro?". Isto pode ser revertido em parte, ou pelo menos atenuado, pelo fornecimento de informações.

- O critério de prazo, da mesma maneira, pode ser atendido com produtos adequados a tal critério. A correlação com Desenvolvimento de Produtos é grande. Por outro lado, também neste caso, um prazo reduzido pode ser resultado do desconhecimento do histórico do mercado; ou seja: "eu não conheço o mercado direito, mas investindo por 1 ano, as coisas provavelmente não mudarão radicalmente...". Isto pode ser revertido ou ao menos atenuado com o fornecimento de informações.

- A busca, a necessidade de informações ou o desconhecimento do mercado é completamente relacionado ao fornecimento de informações de alguma maneira, por relatórios ou não. O interesse por um mercado ainda pode ser instigado depois de uma visita de "Assistência Técnica": "o retorno é bom, vamos acompanhar os desdobramentos de agora em diante para que possamos investir dentro em breve...".

- Investir garantido por um ativo, através de um produto é relacionado a necessidades particulares, ou seja, ligado ao desenvolvimento de produtos.

- Quem busca o risco de sovereign exclusivamente busca um risco menor, se arriscando com um organismo, um país, cujo risco é a "capacidade de pagamento, de geração de divisas". O fornecimento de informações pode trazer mais (ou menos) confiança ao investidor de forma a torná-lo mais (ou menos) propenso a investir em empresas, ou seja, também correr o risco comercial. Vale citar que produtos de grandes estatais ou títulos de grandes multinacionais com garantia da matriz (como já explicado) podem ser caracterizados como sendo de risco de sovereign puro, uma vez que se considera que em ambos os casos não haverá pagamento apenas se o governo do país em questão entrar em moratória ou então não permitir pagamentos ao exterior. A "Assistência Técnica" trabalha em conjunto com o investidor no sentido de determinar se as restrições a todo tipo de empresa não são, ao menos em parte, superáveis, ou então fará propostas alternativas de investimento; trabalha em um "learning process" que pode se reverter em aplicações diferenciadas.

- A tomada de decisão de investimento por parte do cliente não pode acontecer "de surpresa" para a Instituição Financeira. Se existe uma decisão favorável a investir, é necessário ser ágil ao máximo para oferecer um produto adequado às necessidades e restrições do cliente no menor tempo possível. Para tanto a "Assistência Técnica" é imprescindível. Eventualmente, as decisões podem ser facilitadas através de informações adequadas e correspondentes aos pontos pendentes. Daí a correlação com o Fornecimento de Informações.

A partir das considerações disponíveis neste capítulo, o trabalho será baseado em todos os 3 pontos levantados como *Performance Drivers*:

- Fornecimento de Informações
- Desenvolvimento de Produtos
- "Assistência Técnica"

6.1.4. Benchmarking

Seguindo o processo de Benchmarking proposto por Camp (1989), sumarizado no Capítulo 3, verifica-se:

6.1.4.1. Identificação de referências:

- a. Fornecimento de Informações
- b. Desenvolvimento de Produtos
- c. "Assistência Técnica"

6.1.4.2. Identificação de Empresas Comparativas.

Buscando os excelentes em cada área, conclui-se:

- a. JP Morgan; Bear Stearns; Chase Manhattan (alguns dos melhores informes disponíveis; esta referência é extremamente ampla e muitos outros nomes poderiam ser citados tal como a Baring Securities e a Salomon Brothers)
- b. Citibank; Indosuez; Goldman Sachs (escolhidos por possuírem experiência em lançamentos de Eurobonds, produtos associados e Securitizações)
- c. Nikko Securities; Daiwa Securities; Nomura Securities (atuam no mesmo mercado que o focado, exercendo "Assistência Técnica")

As 5 páginas anteriores tratam dos seguintes pontos / assuntos:

- Considerações e análise da tabela baseada em Swanson assim como do gráfico baseado em Kano;
- Tabela e explicação de correlação entre os próprios P.D.'s;
- Determinação de abordagem no 3 P.D.'s levantados;
- Início do Benchmarking;
- Identificação de Referências;
- Identificação de empresas comparativas.

quadro 6.3. Resumo das 5 páginas anteriores

6.1.4.3.

Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Coleta.

Antes disso, deve-se analisar a situação atual das referências marcadas. Assim:

Fornecimento de

informações: inexistente;

Desenvolvimento de produtos: altamente flexível, executada por profissionais extremamente qualificados e de alta reputação no mercado; desenvolvimento sendo feito em Nova York, Cidade do México e São Paulo com alta comunicação e intercâmbio de experiências entre os centros. Limitação levantada: determinação jurídica de risco (por exemplo, em um título de uma multinacional garantido pela matriz, o que garante juridicamente que a empresa matriz somente entra na transação se sua filial falir ou fechar as portas?). Efetuada por escritórios de direito especializados e conceituados nos 3 centros;

"Assistência Técnica": bastante boa, abrangente dentro do nicho que aceita visitas em inglês, já que o responsável por tal função é ocidental e não tem japonês fluente.

Métodos de Coleta de Dados:

a.) Verificação de material disponível e informações disponíveis no mercado;

b.) Entrevistas com profissionais que conhecem as instituições, entrevistas com profissionais das instituições e informações disponíveis ao público;

c.) Consultas a clientes em comum e informações disponíveis ao público

Coleta de Dados:

a.) Verificação e análise de material distribuído pelas instituições citadas mostra os seguintes aspectos:

- Relatórios semanais dos principais fatos econômicos, políticos e sociais com implicações nos interesses dos clientes de maneira geral; análise destes fatos, possíveis consequências e desdobramentos.
- Relatórios mensais com resumos dos fatos passados.
- Relatórios semanais de evolução dos mercados (por exemplo, para o Brasil, evolução da Bovespa, Bolsa do RJ) e seus principais papéis (no exemplo.. Telebrás, Petrobrás, etc.).
- Relatórios semestrais do histórico de países com aspectos relevantes na compreensão destes mercados.

Verificação de informações disponíveis no mercado revelam:

- Departamentos ou divisões especializadas em Research and Analysis (Pesquisa e Análise), com pessoal altamente qualificado (PhD's em Economia nas principais universidades do mundo, ex-ministros da economia de países entre outros) dedicado exclusivamente a esta função.

b.) Através das informações coletadas em entrevistas com os profissionais de mercado, verifica-se os seguintes fatos:

- As áreas de desenvolvimento de produto são grandes e especializadas (em uma determinada área de lançamento).
- As consultorias jurídicas são feitas nos mesmos escritórios de advocacia já utilizados.

c). Verificou-se através de informações públicas que a assistência é bastante competente e profissional, feita em japonês, alcançando conseqüentemente um mercado maior.

6.1.4.4. Determinação da Lacuna Competitiva

No que diz respeito à informação, a lacuna é total. não existia nenhum tipo de material associado até o momento estudado.

Quanto aos produtos, a lacuna é inexistente. Já, no que se refere à determinação jurídica do risco, sendo os recursos utilizados virtualmente os mesmos, a lacuna inexistente. Quanto aos departamentos, a lacuna no caso é positiva. A situação atual dá maior flexibilidade e menores custos que aqueles associados a algumas instituições verificadas, uma vez que possibilita uma mudança no foco de atuação rapidamente e sem desperdício de recurso humano.

Considerando a "Assistência Técnica", a grande lacuna é o relacionamento no idioma japonês, que até o momento não acontecia. O problema está relacionado ao sentimento de insegurança que pode acontecer em virtude de o cliente não ter fluência na língua inglesa. O cliente pode predispor-se a negociar em inglês mas sente-se inseguro por não compreender absolutamente tudo que foi comentado. Ainda neste sentido, existem clientes em potencial que simplesmente

não se dispõem a negociar em inglês. Fica dificultada a relação de empatia inerente à parceria, indispensável neste caso.

Por fim, os principais recursos de uma instituição financeira, que são os Recursos Humanos, estão equiparados às referências, já que o grupo é formado por profissionais bastante experientes e conceituados no mercado.

6.1.4.5. Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação.

Metas:

1. Através da "Assistência Técnica" e do Benchmarking, verificar primeiro prazos, riscos, enfim, características em geral do mercado que estão se alterando (uma vez que o mercado financeiro da América Latina é altamente volátil) e criar produtos adequados;
2. Fornecer informações a todos os clientes, em japonês para os japoneses e em inglês para os demais;
3. Conseguir apoio para o pessoal de contato para "Assistência Técnica" com fluência na língua japonesa.

Planos de Ação:

1. Institucionalizar o Benchmarking através de procedimentos de contato com todos os componentes do Management Group. A qualquer suspeita de alteração de comportamento de mercado a comunicação deve ser feita e providências de adequação à nova realidade devem ser pensadas e tomadas.

Todo contato deve ser feito através de um veículo que já é utilizado hoje: o Conference Call. Tal instrumento deve ser utilizado para que exista agilidade e eficiência na comunicação, uma vez que todos os participantes do Management Group em todos os escritórios do GIFA Latin no mundo participam do mesmo. É um contato telefônico, e portanto ágil, com possibilidade

de decisões no mesmo momento. Isto pode garantir a vantagem competitiva de ser o primeiro a se adaptar e a dar soluções para um novo mercado.

Incrementar os contatos e estruturação de dados de visitas para levantamento de tendências de prazo, risco e estrutura com a "Assistência Técnica".

Aguardar a ação dos informativos, conseguir os prazos e demais características mais comuns e desenvolver produtos adequados.

2. Contactado sobre a possibilidade de fornecer aos clientes relatórios sobre a América Latina, o braço de pesquisa do grupo, o GIFA Research se colocou à disposição, mas se mostrou impossibilitado de começar tal fornecimento em virtude de uma "força-tarefa" em outro pólo importante para o grupo.

Momentaneamente, deve-se desenvolver relatórios a partir da compilação de material existente, fartamente distribuído no mercado, além de jornais e revistas. Tal compilação será traduzida para o japonês por componentes do grupo e repassadas aos clientes japoneses. O relatório em inglês é repassado diretamente para os demais clientes. Quando da disponibilidade do GIFA Research, a compilação se mantém para que sejam mais uma fonte de informação para os relatórios.

3. Pedir o apoio e infra-estrutura do conglomerado. Momentaneamente, deve-se manter os clientes atuais e contactar os demais em potencial através de algum membro japonês do grupo em Tóquio que se predisponha a ajudar. Também iniciar contatos com os relatórios em japonês.

Nas 5 páginas anteriores, esta e a que segue, os seguintes assuntos / pontos foram tratados:

- Identificou-se a situação atual das referências marcadas;
- Determinou-se o processo / método de coleta de dados e efetuou-se o mesmo;
- Determinou-se as lacunas competitivas entre a situação atual e os melhores do mercado;
- Estabeleceram-se metas funcionais e planos de ação;
- Verifica-se as repercussões das ações tomadas a partir do levantamento, ou seja, seus desdobramentos.

quadro 6.4. Resumo das 7 páginas finais do item 6.1

6.1.5. Desdobramentos

1. Foi notada alteração do mercado, com as taxas internacionais de juros ascendentes. Com isso, os lançamentos de Eurobonds se tornaram "caros" para os

tomadores e instrumentos mais elaborados tornaram-se as alternativas de negócio.

Negócios de Trade-Related Notes iniciaram-se com a subsidiária de uma grande empresa japonesa.

Negociação de securitizações de exportações entre grandes Tradings japonesas e fornecedores brasileiros e mexicanos, securitização de exportação de frigoríficos e securitização de exportações de commodities agrícolas.

2. Implantação e evolução do relatório informativo. Inicialmente totalmente elaborado no Brasil, desdobrou-se em duas partes: a primeira elaborada no Brasil sobre a América do Sul, e uma segunda elaborada no México, sobre aquele país. Iniciada a distribuição de relatórios "extraordinários" sobre fatos relevantes, como o Plano Real no Brasil baseados em Benchmarking de relatórios de outras empresas.

3. Início da distribuição dos relatórios em japonês para os clientes atuais e os em potencial. Início da discussão de maior apoio para o Japão.

4. Criação de uma empresa baseada em Grand Cayman para que CD's de bancos e outros tipos de títulos possam ser vendidos no Japão. A legislação japonesa permite apenas a venda de Securities e, títulos emitidos por Bancos são considerados loans. A empresa emite títulos com as mesmas características dos CD's, lastreados nos mesmos, porém, com características de Securities.

6.2. O Investidor dos Demais Mercados do Extremo Oriente

Da mesma forma que para investidores Japoneses, as instituições financeiras Americanas, Britânicas e Francesas possuem o papel preponderante de vendedores de títulos latino americanos .

De uma maneira geral, até hoje estas instituições possuem grande penetração neste mercado, seja por fatores colonizatórios, seja por profissionalismo e competência das mesmas. A tendência à preferência por instituições de mesma "cidadania" verificada no Japão pouco existe neste mercado. Ainda há um agravante: a antipatia com que os japoneses são vistos nestas regiões desde a política expansionista verificada antes e durante a Segunda Guerra Mundial.

Entretanto, por ser a maior potência econômica da área, pela proximidade geográfica e pelo crescente desenvolvimento da região com a globalização de investimentos, o Extremo Oriente passou a ser um mercado de grande interesse e penetração das instituições financeiras japonesas.

6.2.1. Necessidades e Desejos

Diferentemente do mercado japonês, este é um mercado muito mais propenso ao risco, até porque é muito menos controlado e regulamentado. As instituições financeiras (como já dito) possuem boa penetração e, desta forma os possíveis investidores já possuem algum conhecimento de produtos referentes à América Latina.

Como a maioria dos mercados investidores, o mercado desta região, tem como necessidade, talvez única, a administração de seus recursos de acordo com suas estratégias e restrições . Da mesma maneira, que para os investidores

japoneses tratados no ítem anterior, a intenção é atender tais necessidades e ainda seus desejos.

6.2.2. Resultados

Curiosamente, dentre os mais de 20 clientes analisados em relatórios de visita, apenas 20% eram clientes tipicamente asiáticos. Os 80% (aproximadamente) restantes são subsidiárias ou escritórios de instituições financeiras ocidentais no Extremo Oriente (o fato é que sendo Hong Kong uma colônia britânica, serve como base para instituições financeiras ocidentais na Ásia; de qualquer maneira, existem investidores locais em número suficiente para que esta diferença possa ser considerada grande).

É sabido que algumas das instituições analisadas não são clientes investidores finais para os títulos latinos. A conclusão é que se tais instituições estão comprando tais títulos, existe atrás delas um mercado local interessado na América Latina.

Seria desejado que a proporção de clientes sabidamente finais aumentasse. Este já é um primeiro ponto importante que deve ser tratado. A importância de se aumentar a carteira de clientes investidores finais é grande já que este tipo de investidor proporciona maiores lucros que o mercado profissional.

Assim, temos:

- 5% sem possibilidade aparentes de negócios;
- 13% necessitam ou buscam informações sobre a América Latina;
- 13% possuem critério de prazo preferencial;
- 57% condicionam ou buscam investimento em títulos com garantia de ativos ou outros tipos especiais de produtos;

13% dão ênfase (mas não excluem os demais) a investimentos de sovereign;

9% aguardam tomada de decisões para fazer eventuais negócios no mercado Latino Americano.

Cabe aqui a análise dos pontos levantados. Os clientes sem possibilidade aparente de negócios são bancos comerciais ou com enfoque que momentaneamente os torna conservadores para padrões de investimento em papéis da América Latina.

A busca de informações ainda existe neste mercado, porém é muito mais direcionada: pedidos de históricos de preços e taxas, análises econômicas e políticas específicas e não somente fatos conjunturais.

Possuir um prazo preferencial para este investidor não significa necessariamente excluir qualquer título que não tenha esta característica. Como já foi dito, este é um investidor mais experiente. Assim, os investimentos são feitos em títulos ou produtos mais sofisticados, a ponto de grande parcela dos mesmos investirem em produtos elaborados, associados a ativos como ações, entre outros.

A ênfase ao risco de sovereign não elimina (assim como já dito com o prazo) a possibilidade de outros títulos que não os que tenham esta característica.

Quanto à tomada de decisões, ela está predominantemente ligada a instituições de origem ocidental que estudam ampliação de sua atuação ou então mudança de foco. A princípio, as decisões não dizem respeito a instabilidade política ou econômica da América Latina, até porque em sua maioria os investidores estudados possuem boa noção dos produtos relacionados àquela região.

6.2.3. Análises

De maneira semelhante àquela adotada para investidores japoneses, inicialmente convencionou-se uma letra associada a cada ponto levantado na pesquisa e, posteriormente, gradua-se cada fator de 1 a 5, sendo 5 o mais importante.

Desta forma:

- (A) sem possibilidades aparentes de negócios;
- (B) necessitam ou busca informações associadas à América Latina;
- (C) possuem critério de prazo preferencial;
- (D) condicionam ou buscam investimento em títulos com garantia de ativos ou outros tipos especiais de produtos;
- (E) dão ênfase (mas não excluem os demais) a investimentos de sovereign;
- (F) aguardam tomada de decisões para fazer eventuais negócios no mercado latino americano.

Graduando-se (57% = 5):

	Graduação
A	1
B	2
C	2
D	5
E	2
F	1

Tabela 6.2.1. Graduação dos pontos de análise (elaborada pelo autor)

A estes pontos, como já convencionado para o investidor japonês, serão associados *Performance Drivers* (PD's) com graus de correlação assim como foi proposto por Swanson (1993).

Mercado do Extremo Oriente

			Performance Drivers		
			Fornecimento de Informação	Desenvolv. de Produtos	"Assistência Técnica"
Expectativas		pesos			
	A	1	3		9
	B	2	18		2
	C	2	6	18	
	D	5		45	
	E	2	6	6	6
	F	1	3		9
Total			36	69	26
Percentual			27.48%	52.67%	100.00%

Tabela 6.2.2. Correlações com os PD's - Baseada em Swanson - 1993

As 5 páginas que antecederam trataram dos seguintes pontos / assuntos:

- O investidor do Extremo Oriente, exceto o Japão, as nuances deste mercado;
- A condição de instituição financeira japonesa nesta área;
- As necessidades e desejos deste investidor;
- Resultados de levantamentos com este investidor, considerações e explicações;
- Análise a partir do levantamento efetuado e graduação dos pontos;
- Desenvolvimento da tabela de hierarquização proposta por Swanson.

quadro 6.5. Resumo das 5 páginas anteriores

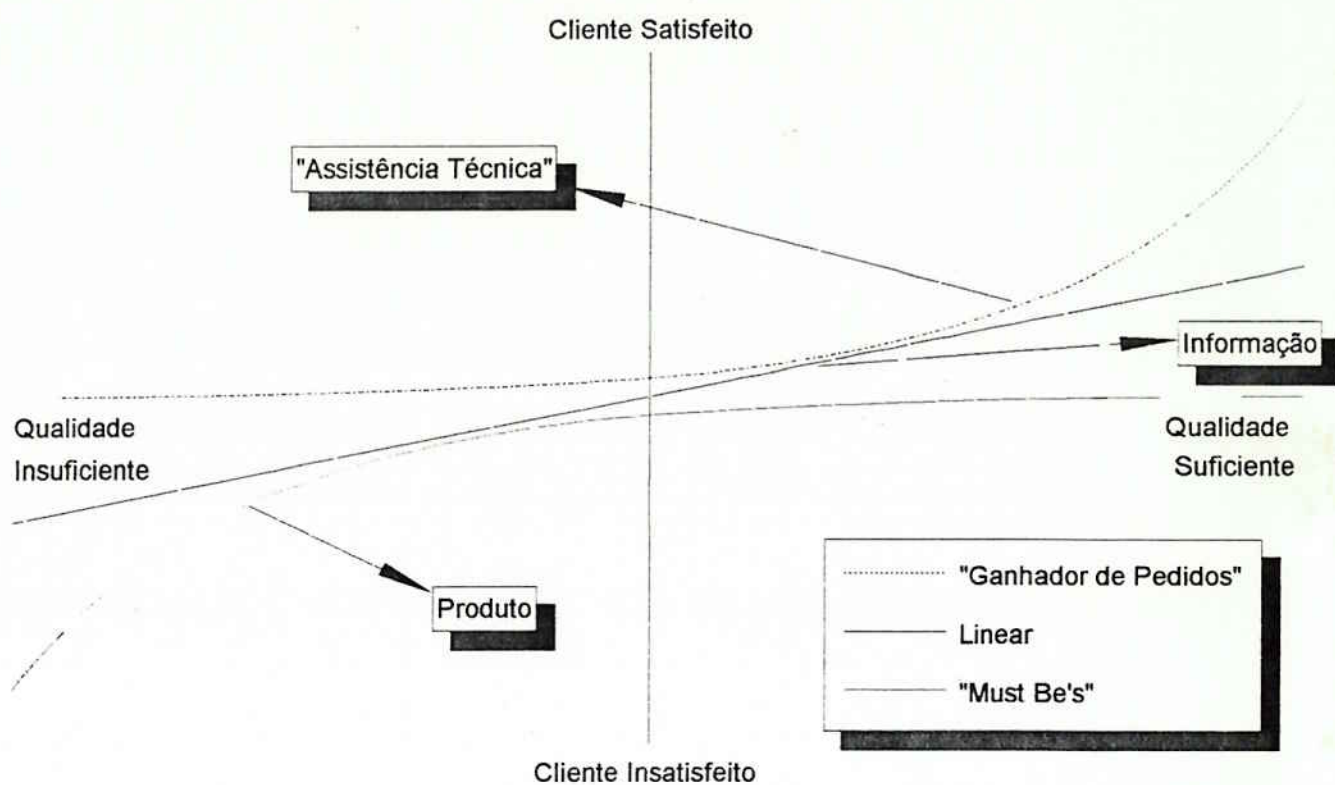
Os pontos levantados na tabela 6.2.2 da página 91 podem ser completamente associados aos pontos já explicados para o investidor japonês. Assim, cabe neste momento explicações mais adequadas e exclusivas ao investidor do Extremo Oriente.

A "Assistência Técnica" para investidores do Extremo Oriente torna-se um aspecto bastante delicado. Considerando que os pontos associados a desenvolvimento de produtos são (como já citado no Benchmarking para Investidor Japonês) compatíveis com os melhores do mercado, o conhecimento dos desejos do cliente em termos de produto e informações fica prejudicado uma vez que os profissionais do GIFA nestes mercados não estão ligados ao braço Latino Americano do grupo. Por outro lado, o GIFA Latin não tem um profissional exclusivamente ligado ao mercado do Extremo Oriente. Atualmente este papel é dividido pelos profissionais de Tóquio e Londres. A agilidade é, assim, comprometida.

Ainda neste ponto, como já foi levantado no início do estudo deste tipo de investidor, há interesse de aumentar a carteira de clientes investidores finais. Apesar de Tóquio estar proporcionalmente muito mais próximo destes países do que outros escritórios do GIFA Latin, a distância ainda assim é considerável, tornando um contato mais próximo difícil, prejudicando a "Assistência Técnica".

O fornecimento de informação, como já foi dito, é mais específico para este mercado, mas para que esta informação seja adequada, a "Assistência Técnica" é muito importante. Tais considerações são ilustradas na tabela 6.1.3.

Da mesma maneira já adotada aos investidores japoneses, pode-se associar cada um dos PD's à convenção de Kano como apresentado no gráfico 6.2.



6.2.4. Benchmarking

Os pontos que serão levantados em Benchmarking são os próprios PD's. Para o Fornecimento de Informação e Desenvolvimento de Produtos, vale a mesma análise já feita para investidores japoneses. Existe ressalva quanto a informação mais especializada e quanto aos produtos pedidos pelos investidores não japoneses que são diferentes daqueles pedidos pelos clientes do Japão. Vale ressaltar, entretanto, que a capacidade de executá-los existe e as conclusões devem ser extendidas aos investidores do Extremo Oriente.

A "Assistência Técnica", por sua vez já é um ponto mais delicado. O investidor do Extremo Oriente tem características diferentes do japonês e, ainda, não há um representante do GIFA Latin nesta região. Desta forma, o benchmarking será feito com as instituições ocidentais de papel semelhante ao pretendido e que estão presentes e atuantes na região.

Seguindo o processo de Benchmarking proposto por Camp (1989), sumarizado no Capítulo 3 e já utilizado para investidores japoneses, temos:

6.2.4.1. Identificação das Referências

- Assistência Técnica

6.2.4.2. Identificação de Empresas Comparativas

Neste ponto, o Benchmarking será feito com empresas sabidamente competentes e ainda, neste caso, com suas subsidiárias ou escritórios em Hong Kong, Cingapura ou Seul. Os escolhidos foram:

Bear Sterns; ABN Amro; Indosuez; Santander; ANZ; Citibank; Intercapital; Exco; Morgan Grenfel; Chase Manhattan Bank; Merrill Lynch; Salomon Brothers; Morgan Stanley; Goldman Sachs; Lehman Brothers.

6.2.4.3. Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Coleta.

Seguindo o procedimento já utilizado para os investidores japoneses inicialmente será levantada a situação atual de referência.

Atualmente, não existe um responsável exclusivo pela região da América Latina, um especialista nesta região, nos escritórios e subsidiárias do GIFA no Extremo Oriente. Assim, todo o contato de compra, venda e assistência técnica é dividida em Londres e Tokyo. O problema desta divisão está no fato da distância geográfica e na dificuldade de acesso causado por visitas com periodicidade alta. Pode-se considerar que a assistência técnica feita atualmente tem os seguintes aspectos:

1. Não existe um especialista totalmente dedicado na América Latina na região;
2. O tempo entre visitas é grande;
3. Há dificuldade de acesso aos clientes locais por problemas inclusive de idioma uma vez que os responsáveis pela "Assistência Técnica" existentes não falam o chinês;

Método de Coleta de Dados:

Informações disponíveis no mercado, consulta a clientes, conversas com profissionais das instituições.

Coleta de Dados:

Antes de prosseguir, esclarece-se que os dados serão tratados genericamente, uma vez que existe uma certa confidencialidade no que diz respeito a cada uma das instituições pesquisadas. Conclui-se que:

- A maioria possui times período integral dedicados à América Latina nestes mercado;
- Outros, oferecem produtos de suas matrizes na Europa ou Estados Unidos, mas com pessoas no local para negociação;
- Todos trabalham ativamente e com alta frequência;

6.2.4.4 Determinação da Lacuna Competitiva Correta

Basicamente a lacuna competitiva está no fato de não haver responsáveis pela América Latina, encarregados de supervisionar as atividades com esta região nos escritórios do GIFA em Cingapura, Hong Kong ou Seul.

6.2.4.5. Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação.

Metas:

1. Desempenhar "Assistência Técnica" e trabalho de vendas na região, com boa penetração, e apoio de pessoal fluente no idioma da região, seja chinês mandarim ou cantonês, tailandês ou coreano.

Plano de Ação:

Manter um contato periódico e mais constante com os possíveis clientes. Fornecer relatórios de conjuntura da América Latina e qualquer outra informação desejada enquanto que neste meio tempo requiere-se a contratação ou transferência de pelo menos um profissional com conhecimentos da América Latina para uma base em Hong Kong ou Cingapura. Inicia-se então um tipo de

Nas últimas 7 páginas deste capítulo, foram tratados os seguintes assuntos / pontos:

- Explicações da tabela baseada em Swanson, para fatores exclusivos deste mercado;
- Considerações sobre o gráfico baseado em Kano e o gráfico propriamente dito;
- Início do Benchmarking, considerações sobre os 2 primeiros P.D.'s;
- Identificação de Referências;
- Identificação de empresas comparativas;
- Levantamento da situação atual para a referência marcada;
- Determinação do método de coleta de dados;
- Realização da coleta;
- Determinação da lacuna competitiva;
- Estabelecimento de metas funcionais;
- Desenvolvimento de planos de ação;
- Desdobramentos das ações executadas.

quadro 6.6. Resumo das 7 últimas páginas do capítulo

contato mais próximo e, finalmente, mais adiante atendidas as requisições, conseguir suporte de pessoal e apoio de infraestrutura por parte da matriz de seus escritórios e afiliadas na região para um efetivo trabalho com títulos da América Latina.

6.2.5. Desdobramentos

Existe a pendência de contratar uma pessoa para Hong Kong e aumentar o suporte fornecido por Tokyo a esta pessoa. Além disto, há que se vencer certa resistência dos escritórios desta região quanto a este profissional e ao suporte que deve ser dado ao mesmo, seja quanto a instalações, seja em assessoria de idioma e suporte de visitas de "Assistência Técnica".

Capítulo 7: O Tomador

A exemplo do capítulo anterior, são analisadas as necessidades de clientes novos e frequentes para abordagem de pontos associados a estas necessidade e desejos. Da mesma forma utiliza-se o processo de benchmarking e verifica-se os desdobramentos das medidas.

Capítulo 7. O Tomador

Como já foi citado no Capítulo 2, o mercado tomador onde a empresa pretende agir é o Latino-Americano e, desta forma, este trabalho se restringe a esta região, sem estudo mais detalhado de outras regiões consideradas mercados emergentes como o Leste Europeu ou mesmo alguns países do Sudeste Asiático como Filipinas e Tailândia.

O papel do emissor de títulos latinos, ao contrário do que acontece no mercado investidor japonês, é bastante competitivo. Instituições financeiras americanas e européias são conhecedoras e conhecidas do mercado, com escoamento (vendas) destes títulos basicamente voltados para a sua região de origem, ou seja, Europa e Estados Unidos (vale aqui uma ressalva: o mercado americano é bastante regulamentado e desta forma necessita de títulos especiais para que o investidor americano, investindo dentro do seu território compre certos títulos. É o caso dos Yankee bonds).

Por outro lado, para estas instituições, o escoamento para o Extremo Oriente é proporcionalmente bem pequeno.

É neste ponto que se deseja obter a vantagem competitiva: vender em um mercado atraente porém pouco explorado. O Know-how foi adquirido quando da contratação do grupo diretivo que já eram conhecedores das nuances deste mercado (latino-americano).

A abordagem deste capítulo é a busca das necessidades e desejos dos tomadores, a verificação da situação atual da empresa frente a isso, o tratamento de dados para determinação dos pontos que serão abordados, o benchmarking com

os excelentes no mercado para cada ponto abordado, as soluções propostas para a implantação das mesmas.

7.1 Necessidades e Desejos

Este mercado, por ser em parte bastante maduro e de alta concorrência deve ser atendido em suas necessidades e desejos para que se consiga boa penetração.

Neste ponto parte-se do pressuposto que um lançamento no Euromercado, um leasing de grandes ativos (de um navio cargueiro, de posse da empresa tomadora, que será feito para captação de capital), ou outro produto de captação pode ser considerado um grande projeto, uma vez que, apesar de cada um dos produtos seguirem características básicas, é completamente baseado nas características do cliente. É como se tratasse de uma hidrelétrica. Sabe-se que será construída uma barragem, que se instalarão turbinas, etc; mas cada hidrelétrica terá características próprias de acordo com o relevo da região, a capacidade do lago formado, etc.

O mercado tomador da América Latina, assim como o investidor japonês pode ser dividido em 2 grupos, o de clientes freqüentes e o de clientes novos.

Novos, não no sentido de novos à empresa, mas de novos por nunca terem feito nenhum lançamento, do mercado não conhecê-los como tomadores.

Freqüentes, da mesma forma, não no sentido de freqüentes à empresa, até porque normalmente para um "grande projeto" há um tipo de licitação de concorrência, mas no sentido de já ter ido ao mercado e este conhecê-lo como tomador, e mais, como bom pagador.

Neste ponto é importante mostrar as razões pelas quais as captações existem, além de identificar os tomadores em questão.

7.1.1. Funding

As empresas têm necessidade de capital variando de acordo com o estágio de sua situação econômica. Num primeiro momento dentro da recuperação econômica de um país, as empresas precisam de recursos para capital de giro e/ou para alongamento de seu passivo. Em um segundo estágio, para investimentos.

A razão de utilizar o mercado internacional (como já explicado em "Desmistificação da Linguagem") é que de uma maneira geral, os recursos assim conseguidos têm um prazo mais longo de pagamento além do fato de serem mais baratos, ou seja, com taxas de juros para pagamento menores (função da política econômica internacional).

7.1.2. Empresas com Acesso ao Mercado de Bonds /

Notes

Nos países considerados desenvolvidos, as empresas lançadoras de títulos (tomadores) pagam para empresas especializadas para que seus títulos sejam avaliados quanto ao risco inerente ao papel. Como tais empresas avaliadoras são muito conceituadas, investidores sentem-se confortáveis em aceitar tal avaliação e investir ou não no título em questão.

Na América Latina, isto praticamente não existe, pois no caso das melhores empresas (que em última análise seriam as que vão ao Euromercado para emissão de títulos), sua avaliação, seu risco seria menor que aquele atribuído ao país no qual ela está localizada. Como a empresa estando localizada em território de um país é obrigada a respeitar as determinações do seu governo, passa a ser determinante contar com o risco do país em questão para o título. Assim, o papel

teria risco atribuído igual àquele atribuído ao país. Acontecendo isto, são poucas as empresas que recorrem a "avaliadores de risco" para suas emissões. Desta forma, a dificuldade é grande para que o investidor consiga avaliar de maneira adequada o risco ao qual ele estaria incorrendo, a não ser que fosse um profundo conhecedor do mercado latino americano. neste caso o mercado investidor seria ainda menor, tornando-se extremamente restrito. Para que isto seja evitado, os tomadores tradicionais pertencem aos seguintes "nichos":

1. Grandes empresas estatais (geralmente, por ser do Estado, uma estatal tem seus riscos confundidos com o do país, com o risco de sovereign);
2. Multinacionais (subsidiárias ou filiais de grandes conglomerados internacionais);
3. Bancos (uma vez que os investidores são mais acostumados a avaliar bancos, até porque atuam comprando CD's, fundos, até mesmo tendo contas com estes bancos);
4. Pouquíssimas grandes empresas privadas nacionais.

7.1.3. Empresas Alvo

O mercado investidor alvo do GIFA (o asiático) é ainda mais seletivo que a média e, assim, a restrição é ainda maior, concentrando o foco nos grupos 1 e 2 citados no item anterior, e com raríssimas exceções para os grupos 3 e 4.

7.2. Resultados

Como já citado anteriormente, o processo de emitir um Note ou, em geral, o processo de tomar grandes quantias no mercado internacional é

Nas 5 páginas anteriores foram tratados os seguintes pontos / assuntos:

- Restrição do mercado tomador alvo como sendo a América Latina;
- Colocação da empresa no cenário de lançamento de títulos;
- Posicionamento em relação à vantagem competitiva neste mercado: escoamento de títulos para o mercado do Extremo Oriente incluindo Japão;
- Levantamento das necessidades e desejos do tomador;
- Comparação de um desenvolvimento de um lançamento a um grande projeto;
- Identificação de 2 tipos de clientes: os novos e frequentes (no que diz respeito a ter ou não feito um lançamento no mercado visado);
- Verificação da necessidade de Capital, de Funding;
- Identificação de empresas com acesso ao mercado de Bonds / Notes como sendo grandes estatais, multinacionais, bancos e poucas grandes empresas privadas de capital nacional;
- Empresas alvo da instituição financeira em questão;
- Levantamento dos resultados relativos aos pontos mais importantes para este tipo de cliente.

quadro 7.1. Resumo das 5 páginas anteriores

comparável a um grande projeto que tem características particulares e peculiares de acordo com a situação.

Neste aspecto, o levantamento de necessidades será abrangente o suficiente para que sejam identificadas as necessidades e exigências mais comuns. Este tipo de abordagem será tomada pois se fosse feito de outra forma, os levantamentos, as conclusões e as medidas tomadas seriam referentes às necessidades de um tipo de cliente ou talvez de cliente em particular.

Partindo-se disto, os fatores levantados são referentes às

características que a instituição deve ter, em contraste com a preponderância de produto que se verifica no tratamento com investidores.

A análise foi feita a partir de entrevistas com profissionais do mercado com vasta experiência na área e com base em relatórios de visita a alguns tomadores destacados.

Antes de começar uma análise mais detalhada, vale lembrar que para este tipo de cliente não existe necessariamente uma carteira de clientes mas um relatório de prováveis clientes. Um mesmo tomador pode vir a fazer várias captações num período relativamente curto, mas cada uma delas acontecerá, a princípio após concorrências. Assim, não cabe dizer que a carteira tem uma proporção de X% de clientes novos e Y% de clientes frequentes. Vale lembrar que

o mercado investidor visado é relativamente novo e pouco explorado e desta maneira até mesmo tomadores frequentes no mercado seriam considerados novos para a Ásia.

Considerar-se-á que cada tipo de cliente tem peso igual para o levantamento de ações, sendo separado a princípio para melhor compreensão das nuances do mercado tomador.

7.2.1. Clientes Novos

Entre os clientes novos, os pontos que se destacam para análise são:

- A. Instituição Financeira com boa reputação;
- B. Instituição Financeira que apresente melhor taxa e prazo;
- C. Instituição Financeira com que a empresa tenha bom relacionamento;
- D. Agilidade de resposta e estruturação;
- E. Instituição Financeira conhecedora do mercado de Capital Markets (que não é necessariamente a mesma do dia-a-dia de contas a pagar e a receber, hot money, etc.)

Note-se que ao lado de cada fator existe uma letra correspondente. Foi hierarquizada a sequência para que se note a importância relativa de cada fator. Assim, temos:

Fator	Graduação (5 mais importante)
A	4
B	3
C	5
D	2
E	1

Tabela 7.1. Graduação dos fatores de análise - elaborada pelo autor

Uma curiosidade importante a ser ressaltada é que (como já dito), uma instituição que nunca fez uma incursão no mercado investidor desejado tem sua performance questionada quanto à sua seriedade e capacidade de pagamento. assim, na sua primeira captação naquele mercado a empresa paga mais do que pagaria em situação normal, ou seja, quando já é conhecida pelo investidor. Isto acontece pois o investidor deve se sentir atraído pelo novo nome ao qual será apresentado.

Para que isto não aconteça, vindo a acarretar perda de dinheiro, a maioria dos investidores lança notes de valores totais relativamente baixos para fazer o seu "debut". Posteriormente lança o note com toda a quantia necessária para si.

7.2.2. Clientes Frequentes

Entre os clientes frequentes, os pontos destacados para análise foram os mesmos. A diferenciação acontece na hierarquia. Assim :

Fator	Graduação (5 mais importante)
A	5
B	4
C	1
D	2
E	3

tabela 7.2. Graduação dos Fatores - elaborada pelo autor

Neste caso, os pontos que merecem ser destacados são referentes à evolução de um "calouro" para um "veterano" de mercado.

O lançamento, o trabalho deixa de ser "particular", pessoal, "de amizade" com uma instituição e passa a ser muito mais profissional, buscando um nome de boa reputação, que ofereça um produto melhor, além de conhecedor do mercado.

O fator mais importante para o cliente novo passa a ser secundário para o tomador frequente.

7.3. Análises

Antes de um estudo mais detalhado, vale ressaltar que uma vez que a fonte de dados para análise sobre investidor e tomador são de naturezas diferentes, a informação resultante também o é.

Desta forma, o investidor quando se manifesta ele dá ênfase às características do produto que ele deseja. O tomador também se preocupa com o produto mas dá maior ênfase à instituição.

Segundo Giansi (1994), isto se dá devido a percepções distintas de risco associado ao serviço por desconhecimento do mesmo. As razões básicas podem ser admitidas como sendo a natureza do serviço, a natureza do produto e a presença de um nome no mercado.

Para o Investidor visado (do Extremo Oriente), o serviço está muito relacionado com a venda de um produto. O valor investido em um determinado título muito raramente será tal que isoladamente possa comprometer o futuro do investidor. Até porque, o investidor tem regras rígidas que regem o comprometimento de quantias de acordo com o risco associado e, muitas vezes de acordo com o país. Além do mais, apenas em situações especiais que o investidor vai comprometer seu nome por ter comprado um determinado título. Isto somente aconteceria quando ele não respeita as regras de investimento.

Eventualmente apenas o vendedor comprometeria sua credibilidade por vender um título de uma empresa que, por exemplo, veio a falir. Neste caso a credibilidade estaria comprometida se a instituição vendedora tivesse agido de forma a omitir ou desconhecer informação relevante a respeito do emissor (tomador) por má fé ou incompetência.

Quanto ao título, o produto em si, do ponto de vista do investidor é apenas mais um título, mais um papel em um mercado muito amplo de muitas empresas em diversos países considerados *Emerging Markets*. Quanto ao nome no mercado investidor, a Grande Instituição Financeira Asiática é extremamente bem conceituada.

Para o tomador Latino Americano, o serviço é de completa parceria, de extrema confiança. A quantia a ser tomada pode ser de fundamental importância para o futuro da companhia e um problema pode vir a comprometer a empresa a ponto de ela vir a desaparecer (num caso extremo mas possível). Neste caso, a confiança na competência e profissionalismo da instituição que "monta" a

Nas 5 páginas anteriores os assuntos / pontos que foram tratados são:

- Considerações a respeito dos resultados; Colocação quanto à impossibilidade de uma carteira de clientes, mas apenas de possíveis clientes para este mercado;
- Pontos mais importantes para a amostra levantada deste mercado tomador;
- Graduação de importâncias dos pontos levantados para clientes novos;
- Graduação de importâncias para clientes frequentes;
- Análise dos resultados;
- Colocação sobre a diferença entre os tipos de informação para tomadores e investidores;
- Considerações sobre comprometimento de credibilidade associada ao serviço.

operação é vital. Por estas razões, a procura pelo nome de tal instituição será cuidadosa. Ainda assim, o GIFA se credencia como um dos 20 maiores bancos do mundo.

No que diz respeito ao produto em si, para o tomador não é qualquer produto, não é mais um título, mas o título adequado às

quadro 7.2. Resumo das 5 páginas anteriores necessidades dele naquele momento, é o título "dele", é como os tomadores costumam dizer quando querem saber da performance de seus títulos: "como está o meu papel?".

Os pontos levantados podem ser entendidos da seguinte maneira:

1. Instituição Financeira com boa reputação:

Conhecida no mercado como instituição séria, de pessoal competente e com lançamentos de sucesso no mercado.

2. Instituição que ofereça melhor taxa e prazo

Instituição que ofereça em suas propostas os produtos com opções de taxa e prazo melhor adaptadas às necessidades do tomador.

3. Instituição com quem a empresa (tomador) tenha bom relacionamento

Autoexplicativo

4. Agilidade de resposta e estruturação

Uma vez definidas as necessidades do cliente, que a resposta e a estruturação do produto e suas características sejam feitos em prazo compatível.

5. Instituição financeira conhecedora do mercado de "Capital Markets"

Com penetração e renome neste mercado.

7.3.1. Performance Drivers

Cada um destes fatores são associados a Performance Drivers que neste capítulo serão os seguintes:

- Bom nome suporte
- Pessoal competente
- Desenvolvimento de produto
- "Assistência Técnica"

Considera-se um Bom Nome de Suporte como sendo o nome associado a competência, seriedade, e experiência.

Pessoal Competente é o pessoal experiente, hábil, sério, conhecedor dos assuntos e negócios tratados. Engloba-se um bom conhecimento de pessoas de mercado algo como "eu não sei como fazer isto mas vou ligar para o Fulano, de tal lugar, que sabe como fazer".

Desenvolvimento de Produto se associa às características já citadas para investidores: o desenvolvimento de produtos associados às necessidades do cliente.

"Assistência Técnica" diz respeito à identificação das necessidades e desejos do cliente, à assessoria e consultoria quando necessária, enfim uma posição de parceria com o mesmo.

Antes de uma análise de correlação das necessidades e desejos característicos do mercado com os Performance Drivers, deve-se chegar a uma

graduação única para cada um dos pontos associados às mesmas. Como já foi dito, a separação entre as mesmas serviu apenas para que se absorvesse mais nuances do mercado tomador. Assim:

Fator	Graduação - Novos (5 mais importante)	Graduação - Freq. (5 mais importante)	Graduação - Total (5 mais importante)
A	4	5	5
B	3	4	4
C	5	1	3
D	2	2	2
E	1	3	2

Tabela 7.3. Graduação dos pontos associados a necessidades e desejos - elaborada pelo autor

Sendo a graduação total resultado da seguinte fórmula: $(50\% \times \text{Graduação dos Novos} + 50\% \times \text{Graduação dos frequentes})$ com o resultado arredondado para cima.

Partindo-se da graduação obtida, pode-se seguir para a formulação e tabela baseadas em Swanson (1993) e ao gráfico baseado em Kano (1974).

Pela tabela 7.4 verifica-se os PD's apresentam importâncias equilibradas. Assim, todos os PD's serão analisados. Entretanto vale lembrar que a partir da convenção baseada em Kano (1974), a "Assistência ..." e o "Bom nome..." têm destaque como "Ganhador de Pedidos" e fator Linear e, assim, devem ser tratados gerencialmente de acordo com tal destaque.

Mercado Tomador

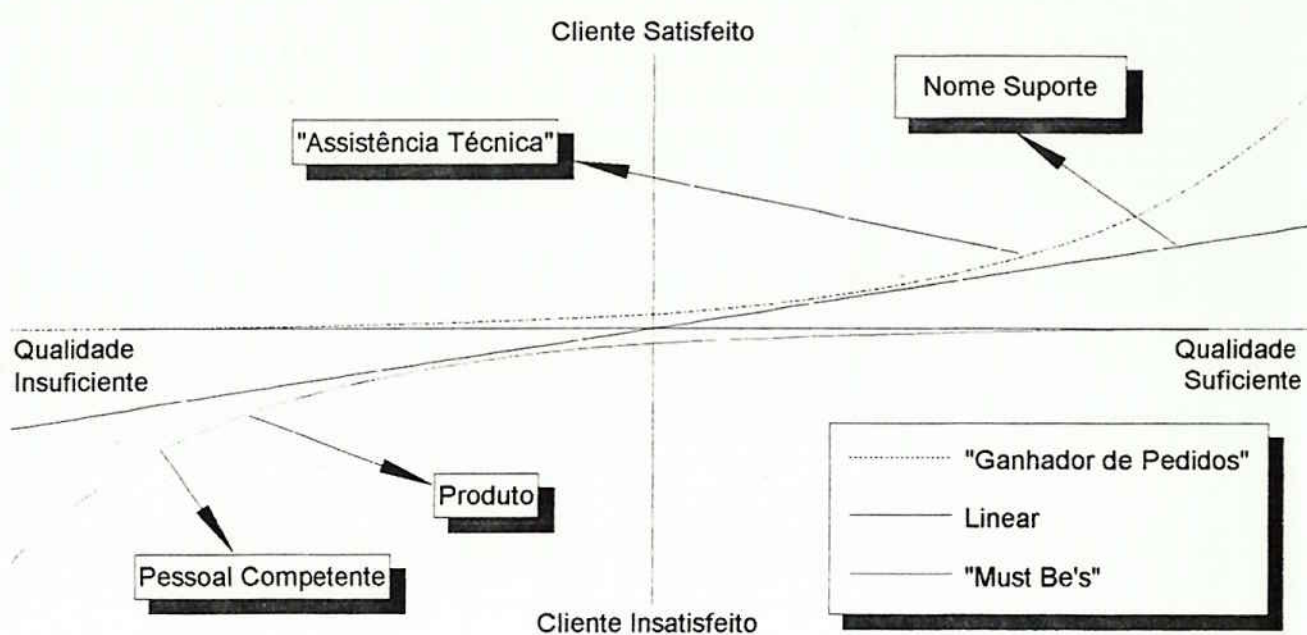
Correlações:

- ⑨ Forte: 9
- ③ Alguma: 3
- ① Possível: 1

			Performance Drivers			
			Pessoal Competente	Desenvolv. de Produtos	"Assistência Técnica"	Bom Nome Suporte
Expectativas		pesos				
	A	5	③ 15	① 5	① 5	⑨ 45
	B	4	③ 12	⑨ 36	③ 12	③ 12
	C	3	③ 9		⑨ 27	
	D	2	③ 6	⑨ 18	① 2	
	E	2	③ 6			③ 6
Total			48	59	46	63
Percentual			22.22%	27.31%	21.30%	29.17%
						100.00%

Tabela 7.4. Correlação com os PD's - Baseada em Swanson - 1993

Colocação dos PD's segundo a convenção de Kano



Nas 5 páginas anteriores foram tratados os seguintes pontos / assuntos:

- Continuação de considerações sobre o produto e seu impacto em tomadores / investidores / instituição financeira;
- Descrição e explicação dos pontos levantados como importantes para os clientes do mercado tomador latino-americano;
- Levantamento dos *Performance Drivers*;
- Explicação dos P.D.'s;
- Graduação dos fatores levantados como importantes;
- Levantamento da hierarquização dos P.D.'s através da matriz baseada em Swanson;
- Associação e caracterização dos P.D.'s através do gráfico baseado em Kano.

quadro 7.3. Resumo das 5 páginas anteriores

Continuando, será explicada a correlação apresentada na tabela baseada em Swanson (1993).

Uma Instituição Financeira com boa reputação está relacionada ao pessoal que a compõe. Se as pessoas de uma instituição são mal vistas, então a face desta instituição que nada mais é que sua pessoa será "pixada" e renegada pelos

clientes. Esta reputação ainda pode ser afetada pelos produtos que ela apresenta no mercado. Um lançamento pode não ser associado apenas ao tomador mas também ao "arranjador", à instituição que "armou" a operação. Da mesma forma, a boa reputação pode ser associada a uma boa "Assistência Técnica", a um bom relacionamento e à capacidade de resolver problemas, ao trabalho pós-venda. Por fim, uma boa reputação está diretamente ligada ao bom nome de suporte, ao seu reconhecimento e à seriedade associada a ele.

Seguindo, a melhor taxa e prazo estão relacionados com um pessoal competente, até porque serão eles que irão elaborar o melhor produto associado às necessidades do cliente. Por outro lado, o desenvolvimento destes produtos que garantirá que o prazo é o melhor, assim como a taxa. A assistência técnica está relacionada à identificação das necessidades e desejos do cliente e, assim está relacionada à melhor taxa e prazo associados. Um bom nome de suporte está associado também à capacidade de distribuição do título e assim a uma maior capacidade de colocar o papel. Desta forma, com um mercado maior, uma demanda maior o que significa que a taxa será melhor para o tomador.

Um bom relacionamento está associado ao pessoal, ao conhecimento de mercado, à cortesia dos mesmos. Por outro lado, está diretamente associado à "Assistência Técnica", o relacionamento tende a melhorar cada vez mais em um processo de parceria.

A agilidade de resposta e estruturação está relacionada com o pessoal competente pois, assim como para a melhor taxa e prazo, é o pessoal que vai desenvolver e se esforçar para resolver rapidamente o problema do cliente. Entretanto, o desenvolvimento de produtos é que está diretamente ligado à agilidade de resposta e estruturação. Um bom procedimento, velocidade são fatores preponderantes na agilidade de resposta e estruturação. Por fim, estes fatores podem depender do desempenho da "Assistência Técnica".

Concluindo, a instituição será conhecedora do mercado de "Capital Markets" se seu pessoal o for. Uma instituição financeira por ser do ramo de serviços é fundamentalmente seus recursos humanos e, neste caso em particular, da agilidade das informações que ela recebe. Ainda neste caso, o conhecimento de um determinado mercado é também relacionado à tradição de um nome neste mercado e assim está relacionado a um bom nome de suporte.

Segue, agora a correlação entre os PD's.

	Bom Nome de Suporte	Pessoal Competente	Desenvolv. de Produto	"Assistência Técnica"
Bom Nome de Suporte		③		③
Pessoal Competente	③			
Desenvolv. de Produto		⑨		③
"Assistência Técnica"		③		

Tabela 7.5. Correlação entre os PD's - elaborada pelo autor

Um bom nome de suporte esta relacionado à competência do pessoal desta instituição. Tanto no sentido de respaldá-lo e manter o mesmo, como também no sentido de perpetuá-lo. Este bom nome pode ser mantido e até melhorado com uma sólida parceria com clientes proporcionada pela "Assistência Técnica".

O pessoal competente somente usará sua competência de início se o nome que o sustenta for sólido, de outra forma, a negociação será dificultada. Até porque é comum dizer que não se negocia com pessoas mas com instituições.

O desenvolvimento de um produto e sua qualidade está diretamente ligado à competência das pessoas que o desenvolvem, até porque um departamento de desenvolvimento de produtos é composto por pessoas e o equipamento necessário é composto por computadores e telefones e informativos on-line. Ou seja, totalmente dependente das pessoas. Ainda neste item, para que um produto

seja desenvolvido coerentemente com as necessidades do clientes é preciso que a "Assistência Técnica" seja bem efetuada.

A "Assistência Técnica" depende das pessoas que a efetuam, sua competência vai caracterizar a efetividade da mesma.

A partir destas considerações, o trabalho se desdobrará a partir de todos os *Performance Drivers*:

- Pessoal Competente
- Desenvolvimento de Produtos
- "Assistência Técnica"
- Bom Nome de Suporte

7.4. Benchmarking

Seguindo o processo proposto por Camp (1989), sumarizado no capítulo 3, e já utilizado para os mercados de investidores japoneses e do Extremo Oriente, temos:

7.4.1. Identificação das Referências

- a. Pessoal Competente
- b. Desenvolvimento de Produtos
- c. "Assistência Técnica"
- d. Bom Nome de Suporte

7.4.2. Identificação de Empresas Comparativas.

Buscando os excelentes em cada área, conclui-se:

a. Esta referência é extremamente subjetiva. A graduação para saber se um pessoal é competente ou não é polêmica e é difícil generalizar. De qualquer maneira, a comparação será feita com alguns considerados como os que contêm os melhores profissionais deste mercado. Assim, temos: Citibank e Bear Sterns.

b. A escolha dos melhores nesta área seguirá o seguinte critério: volume de lançamentos de eurobonds latinos, lançamentos de securitizações e velocidade. Assim serão escolhidos Citibank, Goldman Sachs e ING Bank.

c. Para esta referência o critério será de penetração em grandes corporações: Citibank e Nomura.

d. Alguns dos nomes mais respeitados do mercado: Citibank, ING Bank.

7.4.3. Determinação do Método de Coleta de Dados e Realização da Mesma.

Antes de iniciar esta fase, será verificada a situação atual para cada referência:

- Pessoal competente

Iniciando-se pelo grupo de diretoria:

Capacitação acadêmica: dos 9 diretores, 6 são MBA's sendo: 1 pela Wharton School of the University of Philadelphia (EUA), 3 pela Harvard Business School (EUA), 1 pela Iona College (EUA) e 1 pelo Imede (Suiça).

Capacitação profissional: todos possuem larga experiência em grandes instituições financeiras, de onde chegaram a altos cargos de diretoria. A média de fluência em línguas é de 3.

Grupo Intermediário:

Nas 5 páginas anteriores os seguintes assuntos / pontos são tratados:

- Explicação da tabela baseada em Swanson e do gráfico baseado em Kano. P.D. por P.D. é analisado e comparado a cada ponto do levantamento com que possua correlação;
- Tabela de correlação entre P.D.'s e explicação da mesma;
- Início do Benchmarking;
- Identificação de Referências;
- Identificação de empresas comparativas;
- Determinação da situação atual para as referências levantadas.

quadro 7.4. Resumo das 5 páginas anteriores

Este grupo se divide em 3 partes, os "antigos", os contratados e os "promovidos". Os antigos são aqueles que estavam presentes quando do início das atividades. São profissionais que seguiram juntamente com os Diretores, escolhidos "à dedo". São provenientes de grandes corporações, têm boa

penetração e conhecimento do mercado. Os contratados se juntaram à instituição depois, com o crescimento e o surgimento da necessidade de pessoal. São profissionais também provenientes de Instituições financeiras respeitadas, com destaque em suas áreas. Os "promovidos" são os estagiários efetivados na empresa, até o momento apenas no Brasil. São ex estudantes de algumas das melhores universidades de São Paulo (preferencialmente Escola Politécnica e Fundação Getúlio Vargas) com treinamento na própria empresa.

Hierarquia mais baixa:

Como este trabalho visa as atividades "produtivas" da instituição, este grupo é formado pelos estagiários. Como já dito na hierarquia anterior para os "promovidos" são estudantes de algumas das melhores universidades de São Paulo (predominantemente Escola Politécnica e Fundação Getúlio Vargas) escolhidos a partir de entrevistas com a diretoria (com quem, de fato, eles trabalham diretamente).

- Desenvolvimento de Produtos

Atualmente é uma atividade bastante flexível, bastante ágil, com as seguintes limitações: levantamento jurídico do produto para verificação legal de todos os atributos necessários para uma adequação satisfatória às necessidades e desejos do cliente; a segunda limitação diz respeito ao mercado investidor deste produto, pois para que o mesmo absorva o produto, deve ter certas garantias que podem, à princípio, desagradar o tomador.

Quanto a este segundo ponto, as negociações têm sido satisfatórias e os papéis emitidos têm boa aceitação no mercado.

- "Assistência Técnica"

Neste mercado, a "Assistência Técnica" é muito satisfatória, até porque os principais mercados atingidos possuem profissionais daquele país trabalhando em tal função. Por ser uma subsidiária de um Banco Japonês, tem grande penetração entre as subsidiárias de empresas japonesas. A limitação verificada está na crescente importância da Argentina e do Chile, onde não há representantes para que a "Assistência Técnica" ou qualquer outro tipo de contato seja feito, limitando as emissões ao México e Brasil.

- Bom Nome de Suporte

Apesar de ser conhecido, e reconhecido como um dos maiores bancos do mundo, o GIFA ainda não tem uma tradição em relação ao mercado da América Latina.

Método de Coleta de Dados

a.) Levantamento de informações e material disponível no mercado além de entrevistas com profissionais conhecedores das áreas em questão.

b.) Levantamento de material disponível no mercado além de entrevistas com profissionais conhecedores das áreas em questão.

c.) Consultas a clientes, informações disponíveis ao público em geral.

d.) Informações disponíveis ao público em geral.

Coleta de Dados

a.) A partir de entrevistas com profissionais, conclui-se:

- A diretoria apresenta geralmente ampla experiência internacional, profissional em várias áreas de grandes instituições financeiras, possuem fluência em mais de um idioma e possuem boa formação acadêmica com alguns MBA's e PhD's.

A partir de informações disponíveis no mercado:

- A admissão de pessoal para áreas de "produção" financeira é feita a partir de estagiários e programas de trainee.

A partir de materiais disponíveis no mercado:

- Mais do que pessoas com alta experiência acadêmica, o bom profissional é aquele que se encaixa com o perfil desejado. O Profissional desejado pode ser um "Rocket Scientist", conotação dada a pessoas com altíssimo embasamento matemático teórico no desenvolvimento de derivativos (a princípio o GIFA não atua diretamente nesta área). Pode também ser um PSD - poor, smart and a deep desire to become rich (pobre, esperto e com um profundo desejo de tornar-se rico) - terminologia utilizada por Alan "Ace" Greenberg (1988).

b.) A partir de material disponível no mercado, verifica-se:

- O produto apresentado pelo ganhador do mandato geralmente segue a tendência de prazo e taxa presente em outros lançamentos do mercado.
- As estruturas são geralmente bastante semelhantes entre um lançamento e outro no mesmo período, revelando uma tendência do mercado como um todo ter os mesmos procedimentos.
- Os produtos de empresas com participação de companhias japonesas geralmente apresentam maiores garantias ao investidor, com pelo menos uma garantia da companhia japonesa se comprometendo a manter a participação acionária atual até o resgate do título.

A partir de entrevistas com profissionais do mercado, verifica-se:

- Os mandatos ganhos em concorrência, têm diferenças bastante pequenas e muitas vezes o vencedor do mandato não possui a melhor taxa e prazo, variando de acordo com as necessidades verificadas com a "Assistência Técnica"; o melhor não é caracterizado necessariamente pelo mais barato.

c.) A partir de consultas a clientes verificou-se:

A "Assistência Técnica" feita pela concorrência é feita da mesma forma que é exercida pelo GIFA, com representantes visitando e conversando ao telefone com as empresas periodicamente.

A partir de informações disponíveis no mercado verificou-se:

- Que algumas Instituições financeiras concorrentes atingem empresas no Chile e Argentina (países mais avançados nas reformas econômicas na América do Sul) co-representantes destas instituições naqueles países.
- Que determinadas empresas de grande porte preferem trabalhar com determinadas instituições financeiras.

d.) A partir de informações disponíveis publicamente, verifica-se:

- Que um bom nome de suporte depende mais da qualidade dos lançamentos feitos, do nome do emissor que propriamente do volume de emissões.

7.4.4. Determinação da Lacuna Competitiva

No que diz respeito à lacuna quanto a pessoal competente, ela é inexistente. Mais do que isto, os profissionais são considerados como tal. A formação e contratação de novos funcionários é a mesma de todo o mercado. São respeitados os perfis desejados.

Quanto ao desenvolvimento de produtos, a lacuna é pequena e diz respeito apenas à determinação correta de todas as nuances das necessidades e desejos do cliente que serão conseguidas a partir de uma "Assistência Técnica" mais efetiva. Estes fatores são os que caracterizam os melhores produtos e consequentemente os ganhadores de pedido, do mandato. Quanto à capacidade de atender aos clientes japoneses, os responsáveis pelo desenvolvimento de produto estão sempre em contato com os vendedores de títulos aos clientes e têm em primeira mão conhecimento dos fatores importantes que devem ser adicionados em futuros produtos. Quanto a quaisquer determinações jurídicas, elas são sempre determinadas pelos mesmos escritórios jurídicos, criando paridade entre os concorrentes.

Já no que diz respeito à "Assistência Técnica", ela em si é igual e em alguns pontos, talvez até melhor que a da concorrência. O problema é conseguir exercê-la, é ter penetração nos clientes em potencial.

Nas 5 páginas anteriores os seguintes pontos / assuntos foram tratados:

- Continuação da determinação da situação atual para as referências levantadas;
- Determinação do método de coleta de dados e Realização da coleta;
- Determinação da lacuna competitiva

quadro 7.5. Resumo das 5 páginas anteriores

Por fim, a lacuna existente no que diz respeito ao nome de suporte é resultado do período recente em que o GIFA está no mercado.

7.4.5. Estabelecimento de Metas Funcionais e Desenvolvimento de Planos de Ação.

Metas:

- I. Desenvolver e consolidar o nome GIFA Latin no mercado.
- II. Conseguir uma amplitude maior para abrangência da "Assistência Técnica".
- III. Conseguir entrar nos mercados tomadores da Argentina e Chile.

Planos de Ação:

- I. Iniciar atividades em conjunto com nomes reconhecidos no mercado, agindo com distribuidores no mercado asiático.

Simultaneamente, iniciar atividade junto a subsidiárias de empresas japonesas clientes do GIFA no Japão e portanto conhecedoras do nome e seriedade da instituição.

Estar sempre apto a distribuir papéis de tomadores de bom nome no mercado de forma a criar associação entre o nome GIFA e distribuição na Ásia, além de associar o nome GIFA a tomadores de destaque.

- II. A partir das atividades em conjunto propostas no item anterior, agir com certa independência, desenvolvendo contatos nos clientes, mais duradouros que um mero projeto.

Dar ênfase a subsidiárias de empresas japonesas e do Extremo Oriente de uma maneira geral. Promove-se a visita do representante do GIFA (Japão) no Brasil ao cliente (desde que ele possua contatos na empresa), criando relacionamento da mesma com o pessoal da GIFA Latin .

Promove-se a visita de diretores de empresas investidoras originais do Extermo Oriente à América Latina, incluindo entre eles, empresas que já estão presentes neste mercado. Estando na mesma região que seu investimento, propõe-se a visita às suas instalações ou jantar / almoço com a diretoria das instalações latinas desta empresa (pressupõe-se que esta empresa tenha relacionamento com o GIFA em sua sede e que este último dê apoio e suporte), criando contatos tanto com a sede quanto com a subsidiária. É uma fórmula já utilizada por empresas como a Merrill Lynch, que traz clientes em potencial aos possíveis investimentos, incentivando o investimento, uma vez que diminui a sensação de risco por não conhecerem no que estão investindo.

III. Inicialmente aumenta-se a frequência de visitas a estes países e a possíveis clientes. Desenvolve-se contatos e inicia-se um processo de abertura de escritórios ou representação pelo menos em um destes países para um trabalho efetivo nestes mercados.

Para que os escritórios sejam abertos, há necessidade de pedir ao acionista permissão para abertura, contratações e verba dos novos escritórios. Para tanto é necessário que se faça um levantamento do potencial do mercado mas a princípio basta saber que do volume total de venda de papéis latino americanos no Extermo Oriente (incluindo Japão), 35% diz respeito a papéis mexicanos, 35% a papéis brasileiros e 30% a papéis argentinos e chilenos, sem que se tenha um acesso primário a estas emissões.

Nas 3 últimas páginas deste capítulo, os seguintes assuntos / pontos foram tratados:

- Estabelecimento de metas funcionais;
- Estabelecimento de planos de ação;
- Desdobramentos das ações efetuadas.

quadro 7.6. Resumo das 3 últimas páginas do capítulo

7.5. Desdobramentos

I. Foi notada

alteração com alta nas taxas internacionais de juros, o que tornou os mecanismos antigos caros para o tomador e por outro lado pouco atraentes para os investidores (se as taxas de juros internacionais sobem, os títulos associados às mesmas também sobem. Mas se forem mantidas as taxas antigas, o tomador ficará satisfeito, porém não haverão investidores para aquele papel, uma vez que para aquela taxa ele pode achar papéis de risco associado menor). Assim, novos produtos foram oferecidos como alternativa e os negócios permaneceram vivos. Securitizações de exportações, trade related notes, leasings são exemplos.

II. Lançamentos de bonds de empresas com grandes nomes do mercado seja como líderes seja como participantes de sindicatos de empresas tomadoras de renome.

III. O relacionamento com subsidiárias de empresas japonesas aumentou, principalmente com a colaboração dos representantes do GIFA (matriz) na América Latina.

IV. O relacionamento com empresas tomadoras do Chile e Argentina permaneceu inalterada, já que uma maior atuação neste mercado foi adiada uma vez que se faz mais urgente uma atuação maior em Hong Kong e no Extremo Oriente de uma maneira geral.

Capítulo 8: Conclusão para os Mercados de Investidores e Tomadores

Considerando-se que tais mercados na estrutura da empresa são complementares, é cabível que existam conclusões comuns a estes dois mercados. É exatamente disto que este capítulo trata, de consequências simultâneas em mercados diferentes de um mesmo fato, a verificação de sua complementaridade e possíveis abordagens.

Capítulo 8. Conclusão para os Mercados de Investidores e Tomadores

É interessante notar que os pontos abordados são genéricos no que diz respeito ao processo propriamente dito, aos procedimentos. O fato é que a intenção deste trabalho é criar uma cultura geral à empresa, não restrita a uma situação.

O mercado financeiro é particularmente volátil. As modificações de cenário são constantes e geralmente conduzem a realidades completamente distintas das anteriores. Um exemplo clássico disto é que quando do início deste trabalho particularmente a procura por títulos latino americanos por parte de investidores de uma maneira geral era bastante grande em vez que a situação política, econômica e social da América latina, assim como o ambiente mundial eram favoráveis.

Aconteceu a aceitação do México ao Nafta, a Argentina apresentava inflação zero, o então Ministro Fernando Henrique Cardoso finalizava o acordo ao estilo Brady da dívida externa brasileira, dando tranquilidade ao mercado internacional no que diz respeito à política econômica brasileira, sem contar com a revisão constitucional que prometia sanar todos os entraves constitucionais à economia (como por exemplo, acabar com o conflito entre poderes e viabilizar a privatização). Além disto, o capital internacional era abundante, os juros internacionais eram baixos, havia a sensação de recuperação econômica dos países chamados desenvolvidos criando um movimento de aceitação à investimentos de risco maior.

Seguiu-se uma alteração completa do cenário com o assassinato do então candidato favorito à presidência do México, a revolta existente na região mexicana de Chiapas, a oscilação das taxas de juros do dólar, assim como a variação da paridade US\$/Yen no mercado internacional influi gritantemente na economia Argentina que é atrelada ao dólar, além de seu déficit comercial estar em expansão rápida, iniciando-se as dúvidas de que tal movimento seja realmente ligado à importação de bens de produção. Inicia-se a revisão constitucional na Argentina apenas para permitir que o presidente Carlos Menem seja re-eleito, sem que aconteça revisão de pontos importantes como a política econômica do país. Sem contar que no Brasil começou o processo de eleição presidencial, com a saída de Fernando Henrique Cardoso do Ministério da Fazenda, o "medo" por parte do mercado do "fator Lula", a "morte" da revisão constitucional, o escândalo com Ricúpero, a eleição de Fernando Henrique Cardoso e assim por diante. Na Venezuela, problemas com os bancos, com a intervenção na economia de uma maneira geral.

No mundo, aumentou o receio de inflação, aumentaram as taxas de juros, instabilidade política no Japão, com os 3 primeiros-Ministros se sucedendo no cargo, além do problema de déficit dos EUA em relação ao Japão que deveriam ser renegociados e resolvidos.

Tal situação gerou uma busca por papéis de menor risco e atrelado a isto os juros do tesouro norte-americano (considerado de risco de crédito zero) tendo subido por um lado, inviabilizou o lançamento de papéis atrelados ao mesmo por terem se tornado "caros" e, por outro lado, diminuindo a procura pelos já existentes uma vez que o mercado pagava juros menores com riscos consideravelmente menores.

A situação fez com que, para sobreviver, grande parte das instituições financeiras voltadas a esta área mudassem de foco de atuação,

Neste capítulo foram tratados os seguintes pontos / assuntos:

- Verificação que a abordagem é genérica em razão da pretensão de durabilidade deste trabalho em vista da volatilidade do mercado;
- Fatores que exemplificam a volatilidade;
- Verificação da constante mudança de foco por parte das instituições financeiras;
- Associação desta mudança com grandes rupturas.

quadro 8.1. Resumo do capítulo.

The World's Investors on Strike (June 25th, 1994; pág. 73 e 74). A parte do tomador será analisada mais tarde.

Esta mudança de foco pode ser analisada como uma ruptura, o que caracterizaria que para este tipo de empresa estudada, benchmarking (para notar as mudanças mais rapidamente) e flexibilidade para rupturas são fatores de sucesso. Assim, justifica-se trabalhar com itens mais genéricos, uma vez que este trabalho tem ambição de durar mais que a mudança de mercado.

Porisso, também, que tais rupturas serão chamadas de Reengenharia. o fato da empresa se enquadrar na definição do terceiro tipo de empresas definido por Hammer (1993) que diz que "se hoje é um dia ensolarado, por que não abrir um poço para que um concorrente caia", não significa que a empresa e seus fatores de sucesso possam ser rotulados. Até porque segundo Darrel (1993) todas as "grandes panacéias" da administração têm cinco fases a saber: o descrédito, a ascensão, a euforia, a decadência e a ridicularização. Como temporalmente falando a reengenharia já está eufórica (5 anos), talvez passando para a decadência, já que novamente, a *The Economist* critica a reengenharia no artigo *Re-engineering Reviewed* (July 2nd, 1994; pág. 64) é conveniente simplesmente dizer que a empresa evolui, cresce, mais que isso, sobrevive através de tais rupturas.

buscando papéis relacionados ao comércio internacional ou atrelados a ativos, o que reduz os riscos assim como taxas. Por outro lado, esta situação fez com que os investidores deixassem de investir, como descrito pela revista *The Economist* no artigo

Capítulo 9: O Acionista

Trata-se da mesma maneira das necessidades e desejos deste terceiro tipo de cliente, o acionista. Faz-se uma análise superficial das mesmas em decorrência da confidencialidade deste relacionamento, coloca-se a posição dos concorrentes em relação à América Latina, verifica-se a situação atual e efetua-se um benchmarking com outras empresas do mesmo grupo. Analisa-se alguns desdobramentos.

Capítulo 9. O Acionista

Este talvez não seja o ponto mais atraente ou emocionante deste trabalho mas com certeza é o mais delicado. Ao leitor que verificou a sistemática de identificação de oportunidades verificou que ela sempre se inicia por um levantamento de necessidades e desejos do cliente. O problema principal é que uma apresentação das principais necessidades e desejos em detalhe do acionista para com o GIFA Latin poderia significar a divulgação de fatos sigilosos e de estratégias que seriam facilmente identificadas a partir de alguma análise. Mais que isto, para um perfeito entendimento do trabalho, a instituição financeira asiática em questão deveria ser caracterizada como "uma instituição financeira de origem asiática posicionada entre os 15 maiores bancos do mundo". Ora, para qualquer concorrente no mercado onde a empresa tem vantagem competitiva (o Extremo Oriente) esta informação é suficiente. Não é necessário saber o nome para saber que dentro das estratégias de um grande concorrente estão incluídos quaisquer fatos que poderiam ser mostrados neste trabalho.

Assim, neste capítulo o autor se reserva ao direito de divulgar apenas pontos que não signifiquem uma exposição excessiva das confidencialidades da empresa.

9. 1. Necessidades e Desejos

Os bancos são prestadores de serviços e, como tal, crescem em consonância com seus clientes, com o desenvolvimento da economia de seu mercado. Desta forma cresceram os bancos ingleses no final do século XIX, os

bancos americanos após a Primeira Guerra Mundial e os japoneses na segunda metade do século XX.

Assim, sentindo que empresas asiáticas começavam a considerar investimentos na América Latina (Honda e Nissan no México, Toyota na Argentina, as centenas de multinacionais japonesas no Brasil, etc.), o GIFA decidiu por começar um trabalho de entendimento da situação da América Latina e seu desenvolvimento. A idéia básica era de estar na América latina primeiro e, desta forma, estar apta a melhor servir clientes que vierem no futuro.

Reconhecendo a dificuldade de compreensão da situação local, os acionistas optaram por buscar uma associação com pessoal local, contratando profissionais com experiência tanto no mercado tomador latino americano quanto no mercado investidor no Extremo Oriente. Isto reverteu em uma diferenciação com a maioria das instituições financeiras japonesas na América Latina já que possibilitou início de atividade imediata e desenvolvimento de parceiros com subsidiárias de clientes japoneses na América Latina.

Neste sentido, o objetivo, o desejo é se antecipar ao movimento de seus clientes e concorrentes porém guardando algum compasso com o ritmo desses.

Como este capítulo pretende tratar da satisfação do acionista, será focada a antecipação aos movimentos e o Benchmarking com outras empresas do grupo já que têm que satisfazer o mesmo cliente em comum, o acionista.

9. 2. Análise

Tratando do foco deste capítulo que será a antecipação, então primeiramente deve-se considerar o seguinte fato: como já verificado na introdução do capítulo, não serão tratadas estratégias de clientes e muito menos o

nome dos mesmos. Isto se deve à alta confidencialidade que tais informações estão associadas e, desta forma, o autor se reserva ao direito de não mencioná-las. Serão verificadas, então os movimentos dos concorrentes.

9. 2. 1. Os Concorrentes

Através de um Benchmarking simples para saber da posição dos principais concorrentes, obtém-se a partir de revistas especializadas e entrevistas com profissionais do mercado as seguintes informações:

- Segundo informações de profissionais de mercado e de notícia veiculada pela agência de informações Reuters no dia 5 de junho de 1994, a Nomura já está presente na América Latina, com estrutura semelhante àquela mostrada pelo GIFA Latin , ou seja, com contratação de profissionais com conhecimento dos mercados latino americanos acentuado;
- A partir da mesma notícia veiculada na agência Reuters, verifica-se que na época era recente a criação de um time especializado em América Latina pela Daiwa Securities;
- Um representante da Nikko Securities mostra grande conhecimento da América Latina (ainda na mesma notícia), afirmando que "Se problemas regulatórios com a América Latina forem resolvidos, é provável que a região surja como um dos mercados mais promissores para os japoneses, da mesma maneira que os mercados emergentes asiáticos."
- Roach (Harvard Business Review, Sep./Oct 1991) verificou que:
 - Parte da Goldman Sachs (que recentemente ganhou o mandato da República Federativa do Brasil para emitir um Global Bond), uma das maiores instituições no mercado de Capital Markets, foi vendida para o

Sumitomo Bank. A Goldman Sachs tem uma presença marcante na América Latina e, se vier a aproveitar a vantagem de um de seus acionistas, o Sumitomo no Japão pode vir a se tornar um poderoso concorrente:

- Parte da Lehman Brothers, grande instituição do mesmo mercado, foi comprada pela Nippon Life que, se comprometendo a dar apoio e construir infraestrutura de distribuição no Japão, pode transformar-se em um grande concorrente em virtude da conhecida competência da Lehman Brothers.

- Por fim, profissionais brasileiros comentam que o IBJ (Industrial Bank of Japan) firmou há pouco tempo acordo operacional com o banco brasileiro SRL para iniciar atividades no Brasil com profissionais já atuantes neste mercado. Comenta-se intercâmbio de profissionais.

Como já foi dito em "Necessidades e Desejos", o desejo é de se antecipar ao movimento de seus clientes e concorrentes, porém guardando algum compasso com o ritmo desses.

Partindo deste pressuposto, em muitos pontos o GIFA Latin está em compasso e até adiantado em relação aos concorrentes. Quanto à associação do SRL com o IBJ, isto se caracteriza por uma possibilidade de um veículo legal, um banco propriamente dito no Brasil para facilitar e dar suporte ao parceiro japonês. Neste ponto existe uma diferença mas, novamente o autor se reserva ao direito de não mencionar a existência ou não de projetos neste sentido uma vez que feriria a confidencialidade de um eventual projeto neste sentido ou em outra direção qualquer.

9. 3. Situação Atual

Neste estágio vale lembrar que o GIFA Latin para padrões de investimento asiático está nascendo, com 3 anos de vida e 2 de atividade propriamente dita. Neste primeiro instante, o engajamento do GIFA matriz é parcial. O banco aloca uma parcela definida de linhas a título de capital de giro, para que as atividades comecem a se desenvolver.

Num estágio subsequente o GIFA deverá aumentar seu envolvimento, fazendo empréstimos diretos e abrindo acesso a seus clientes corporativos e investidores.

Vale voltar a ressaltar que o ritmo não é ditado pelo GIFA mas pelos clientes e concorrentes e entidades governamentais japonesas. À medida que as perspectivas do Brasil caminharem na direção esperada pelos japoneses (acordo com o FMI; resultado das eleições gerais; queda da inflação), as atividades se desenrolarão.

9. 4. Benchmarking

Neste ponto o Benchmarking passa a ser muito mais uma verificação de outras empresas do grupo com características semelhantes, ou seja, associação com profissionais de mercados específicos. Vale lembrar que todos os dados obtidos sobre a concorrência foram levantados através de Benchamrking (ver 9. 2. 1 Os Concorrentes).

Serão citadas basicamente 2 empresas: a Capstar Leasing e a Greenwich.

Capstar:

O GIFA se associou a executivos de uma grande instituição financeira de alta reputação internacional para formar a Capstar, uma empresa especializada em leasing internacional, com grandes negócios no ramo de aviação entre grandes empresas aéreas internacionais, além de negócios arranjados com assessoria do GIFA Latin no Brasil com uma grande empresa.

Greenwich:

O conceito de formação da Greewinch foi semelhante àquele da Capstar, desta vez no mercado de "Securities Trading".

A grande diferença destas empresas do grupo em relação ao GIFA Latin é que nenhuma delas leva o nome GIFA consigo, nenhuma delas se revela um complemento, uma subsidiária da empresa mãe, mas uma empresa associada. A vantagem das mesmas em relação ao melhor atendimento das necessidades do cliente comum, o acionista é que seu desempenho é medido por suas atividades que são perfeitamente definidas: o Leasing e o Securities Trading.

Neste sentido a lacuna competitiva estaria na determinação exata das atividades para verificação da satisfação. O fato é que isto se contrapõe com a natureza de flexibilidade da empresa, mais, com a necessidade de flexibilidade do braço latino-americano do GIFA. No próximo capítulo, o estudo de caso situará melhor a necessidade de flexibilidade e de eterna alteração de foco. Talvez a melhor definição de atividades do GIFA Latin é o fornecimento de qualquer serviço relacionado ao mercado financeiro que um cliente venha a necessitar.

Partindo deste pressuposto, a melhor medida de satisfação do acionista deve ser a velocidade com que o projeto evolui. À medida que o negócio prossegue, evolui, significa que o acionista atribui mais confiança, já que um projeto normal duraria muitos anos a uma velocidade lenta. Como já foi dito, a evolução depende muito também da direção tomada pelo concorrentes e clientes. É vital estar preparado para uma mudança, uma evolução repentina.

Neste capítulos são tratados os seguintes pontos / assuntos:

- Colocação de forma a explicitar quão delicado é este item, este capítulo e a justificativa, baseada nas estratégias de longo prazo da empresa e na impossibilidade de revelar muitos dados e desdobramentos de muitos dos fatores e informações utilizados para este tipo de cliente;
- Levantamento geral das necessidades e desejos, verificando uma consonância da atitude dos bancos, das instituições financeiras de uma maneira geral com as tendência de seus clientes;
- Verificação da impossibilidade de revelação de estratégias de clientes;
- Verificação do movimento dos concorrentes;
- Levantamento básico da situação atual do relacionamento com este tipo de cliente, o acionista;
- Benchmarking com outras empresas do grupo;
- Desdobramentos e reiteração da impossibilidade de divulgação de alguns resultados.

quadro 9.1. resumo do capítulo.

9. 5. Desdobramentos

Verificou-se

oportunidades de desenvolvimento deste relacionamento. Por motivos já citados, tanto as oportunidades quanto as ações e desdobramentos não foram apresentados, mas o que pode ser mencionado é que neste último ano o relacionamento se desenvolveu muito e melhorou bastante, o suporte tem se desenvolvido e o negócio como um todo tem evoluído sobremaneira. O

fato é que cada vez mais se desenvolve

a tendência de dar o "fácil" para quem resolve o "difícil". Desta forma, resolver problemas em Hong Kong, em Tóquio ou Cingapura é relativamente fácil. O problema é resolver os problemas nas regiões difíceis, na África, na América Latina, etc. Assim, cada vez mais há um comprometimento da matriz com o braço latino, já que é crescente a demanda por serviços em lugares "exóticos" e consequentemente a necessidade de cativar os clientes.

Vale ressaltar mais uma vez que os desdobramentos verificados para Tomadores e Investidores já serão de conhecimento do mercado quando da divulgação deste trabalho. Desta maneira, grande parte dos dados pode ser divulgada. É o que acontece com o informativo que já é distribuído a clientes e, desta forma já é de conhecimento e acesso público. Neste caso, para o acionista, os

fatores são de prazo muito mais longo, que ainda não ocorreram e aconteceriam nos 10 anos seguintes.

Capítulo 10: Análise do Caso

Preponderantemente caracteriza-se a empresa dentro de um ambiente volátil e das causas desta volatilidade. Verifica-se as características da empresa frente a estes fatores, sua abordagem e a proposta. Analisa-se as consequências e desdobramentos.

Capítulo 10. Análise do Caso

Este capítulo tem por finalidade a ilustração de um caso, a identificação de uma empresa ou tipo de empresa que necessita para manter sua vantagem competitiva de Benchmarking constante e de grandes saltos, grandes rupturas para sobreviver no mercado.

10. 1. A Volatilidade do Mercado Latino Americano

Segundo Griffith (LatinFinance, July/August 1994) a volatilidade no mercado latino americano se deve basicamente à ausência de um mercado investidor institucional local forte. Desta forma, até que estes mercados construam uma base investidora que consiga manter o mercado, a região estará exposta aos movimentos favoráveis ou não dos fundos estrangeiros. Ainda segundo Griffith, investidores estrangeiros fornecem liquidez e recursos ao mercado, mas por outro lado se movem de um mercado para outro com qualquer rumor mais forte sobre o que identifique qualquer tipo de instabilidade.

Mais que isto, com uma vida política ainda não totalmente estabilizada, existem ciclos políticos a cada eleição, trazendo incerteza a cada vez que se renova o quadro de poder de um país. Não existem políticas nem de longo prazo, nem estáveis. As incertezas são altas e com uma periodicidade maior que aquela considerada normal escândalos surgem.

Fontes ligadas a investidores citadas por Griffith dizem que quando um investidor se engaja nos mercados latino americanos, ele normalmente desconta do preço ou do ganho conseguido os riscos políticos da região. O fato é

que muitas vezes ele se vê no meio de uma corrida por ativos de um mercado considerado "barato" e ignora alguns riscos aos quais está exposto. Estas fontes completam que quando o mercado vem abaixo por qualquer instabilidade, o investidor reage fortemente, reduzindo sua posição mais do que faria se estivesse preparado para os riscos que ele já conhece.

Uma conclusão que pode ser tirada desta leitura é que os mercados neste contexto quando em um ambiente favorável sobem mais que deveriam e por outro lado em situações desfavoráveis caem mais que deveriam. A presença de um mercado interno forte nada mais faria que atenuar este movimento e portanto reduzir a volatilidade.

O fato é que especialistas ainda têm visão cética a respeito do desenvolvimento de mercados internos fortes na América Latina a curto prazo. Desta forma, investidores estrangeiros ainda terão alguma supremacia no mercado Latino Americano e desta forma grande influência em seus movimentos.

Esta visão, atribuída ao mercado como um todo pode tranquilamente ser extrapolada para uma parte deste mercado, o Capital Market. A compra ou não destes títulos depende dos mesmos fatores já expressos em parágrafos anteriores. Se existem riscos elevados, então o preço do título cai. Se o ambiente é favorável ele sobe sujeito às mesmas oscilações já descritas.

Uma análise mais focada neste sentido pode concluir que com a globalização da economia, ou pelo menos desta parte do mercado financeiro, então cada vez mais fatores, mais realidades influirão no mercado. É pouco provável que em algum momento um financiamento "local" apresente as mesmas vantagens que um "global", por uma razão bastante simples: quanto maior o mercado investidor, melhor a taxa que o tomador pode conseguir. Existem excessões como créditos subsidiados. A melhor maneira para concluir é pesquisar, como em qualquer atividade de compra. A tendência é o internacional.

É claro que se o mercado interno for suficientemente forte, oscilações internacionais podem vir a ser atenuadas, da mesma forma descrita por Griffith.

Neste ponto se chega à abordagem desejada: o mercado interno latino americano ainda não é suficientemente forte, o que evidencia uma tendência ao financiamento externo de grandes empresas que associado à globalização do mercado tornando o ambiente para títulos latino americanos particularmente suscetível à realidade da própria América Latina associada à realidade mundial.

Se a conjuntura interna da América Latina não é favorável os financiamentos através de bonds se tornam caros pela incerteza. Se a conjuntura internacional dita que as taxas internacionais de juros são altas, então os bonds se tornam caros pela base de cálculo. Sendo caro, o tomador não fica satisfeito com uma captação via Eurobond. Se o tomador insistir em uma taxa baixa, quem estará descontente é o investidor que não comprará o título, desagradando, por fim, a ambos. Apenas quando o retorno em relação ao risco é adequado que ambos ficam satisfeitos: o tomador tem seus títulos emitidos a taxa de mercado enquanto que o investidor consegue taxas atraentes para seu capital.

Conclusão: por ser um negócio "casado" as realidades em questão dizem respeito a dois tipos completamente distintos de clientes com interesses opostos, porém totalmente interligados. Se uma ponta é fragilizada, a outra se torna descontente. A instituição financeira, que fica entre as duas, deve encontrar soluções para que as duas partes se satisfaçam.

10. 1. 1. Fatores que Afetam o Mercado

- Quanto a Investidores:

Basicamente, o único fator independente do tomador ou da região do mesmo que o afeta diretamente no que diz respeito ao financiamento são as taxas

de juros internacionais. De uma maneira geral, se as taxas de juros do Treasury Norte Americano sobem, o diferencial de juros que tornava o título atraente em relação ao seu risco diminui e reduz a atratividade. Por exemplo, se em um primeiro momento um título paga 10% ao ano com um Treasury Note de mesma duração pagando 5% ao ano, então o título paga 500 basis points over Treasury; num segundo momento, com o Treasury Note de mesmo período pagando 6% ao ano, para pagar os mesmos 500 basis points over Treasury, o título deveria pagar 11% ao ano. Eventualmente o título que pagava 10% ao ano perdeu sua atratividade em relação ao seu risco. Todo lançamento deste momento em diante deveria, para empresas semelhantes, pagar 11% o que pode inviabilizar o projeto do tomador.

- Quanto a Tomadores:

No que diz respeito aos tomadores, são dos mais diversos os fatores que podem afetar o mercado. Desde a inflação do local até o crescimento previsto do PIB. De uma maneira geral, a economia da região, a estabilidade política, social e econômica, toda e qualquer incerteza ou instabilidade que possa afetar diretamente o país incidem no mercado. Para um título específico, para uma empresa em particular, existem também os fatores ligados diretamente à saúde financeira desta empresa e, neste sentido, novamente qualquer tipo de incerteza ou instabilidade podem afetar a cotação de um papel já lançado ou por vir.

10. 2. Características da Empresa

O GIFA Latin tem uma estrutura bastante enxuta, contando apenas com os profissionais estritamente necessários para sua operação. Isto permite à

empresa ser flexível, uma vez que não há um gigante para mudar de rumo, refletindo maior agilidade. Por outro lado exige uma leitura mais adequada de mercado pois uma mudança para um foco errado pode reverter em perda de tempo em relação aos concorrentes, que muitas vezes já possuem departamentos especializados neste novo foco, novo mercado, novo tipo de produto.

10. 3. Estudo de Caso Propriamente Dito

Atuando em um mercado bastante volátil e particularmente cheio de alternativas, existe necessidade de estar sempre atento às mudanças deste mercado, às alterações, às tendências. É imperativo "chegar primeiro" e, para isto nada melhor que além de uma única leitura de mercado, várias outras, de vários profissionais.

É um mercado caracterizado pelo "Time Based Management", com decisões necessariamente rápidas e precisas, seja para aproveitar uma mudança de mercado numa "oportunidade de compra" ou "venda", seja para oferecer ao cliente a melhor opção dentro da nova característica de mercado.

O fato é que no mercado financeiro, apesar de haver alta competitividade existe muita cooperação, até porque trata-se de um universo pequeno, em que muitas vezes os profissionais já foram colegas seja de trabalho seja de qualquer curso de faculdade, colégio, etc. A mudança de uma instituição para outra é constante e os contatos se mantêm. Além do mais, apesar de concorrentes em algumas áreas, as instituições podem ser uma cliente da outra em outras áreas ou até mesmo parceiras em um lançamento de Eurobond. A facilidade de se fazer Benchmarking diariamente é muito grande e, muitas vezes é feita sem que se saiba exatamente que aquela atitude nada mais é que um Benchmarking. As

conversas são geralmente uma leitura de mercado, uma previsão de tendências, sobre fatores que quando agrupados podem se reverter em informações preciosas. E isto é importantíssimo para uma redefinição de foco de atividades.

Por outro lado, atuando como empresa enxuta, deve reverter o mais rápido possível na nova tendência, de forma a melhor atender às novas necessidades dos clientes. Para tanto, não poucas são as vezes que é necessário que se dêem verdadeiras rupturas, com mudanças de foco radicais. Foi o que aconteceu no início de 1994 quando o Treasury Norte Americano aumentou as taxas de juros, inviabilizando novos lançamentos de Eurobonds e reduzindo sobremaneira o mercado secundário dos já lançados. Houve então necessidade de achar novos produtos que pudessem atender à demanda de financiamento a taxas baixas e de investimento a taxas mais atraentes e à demanda de títulos com taxas adequadas ao risco na nova realidade para investidores. Neste sentido compra e leasing de equipamentos, securitizações de exportações foram lançadas, títulos de curto prazo para redução do risco e conseqüentemente das taxas, enfim, diversos novos produtos que no primeiro momento eram postos em segundo plano. Existe toda uma reestruturação do foco de acordo com a nova realidade.

Permanecer com o foco na estrutura referente à antiga conjuntura significa perder negócios uma vez que antigas estruturas muitas vezes não se adequam às novas realidades. De qualquer maneira deve haver ao menos adaptação da antiga estrutura às novas necessidades.

Apesar da flexibilidade existe um tempo de adaptação que deve ser curto pois geralmente as mudanças não acontecem inesperadamente. Uma atitude no sentido de mudar toda uma conjuntura deve estar ligada a uma sequência de fatos que se desdobram por algum tempo. Para que a mudança não seja de fato brusca e conseqüentemente mais difícil de ser absorvida o Benchmarking é de fundamental importância. A comunicação é vital para que fatos que possam ser

importantes na alteração de conjuntura sejam devidos por todos, até porque experiências em situações semelhantes podem já ter ocorrido em outras regiões. Assim, para profissionais localizados nos EUA a tendência de mudança no patamar de juros do Treasury pode ser mais evidente, assim como a tendência de quem vai ganhar as eleições presidenciais no México é mais evidente para quem está na Cidade do México.

Para tanto é necessário que assim que uma nova tendência seja notada, todo o grupo saiba. Uma vantagem da estrutura é a facilidade de comunicação, que apesar dos vários fusos horários acontece diariamente com todo o grupo gerencial através de conferências telefônicas. O grupo para poder lidar com diferentes culturas em diferentes regiões e realidade segue à risca a tendência mostrada pela *The Economist* (July 30 - August 5) em *Multicultural Multinationals*, uma vez que a organização tem brasileiros, europeus, americanos, japoneses, argentinos, peruanos dentre outras origens em seus quadros. Todos eles em posição de tomar decisões e além disto estão integrados e focados.

Neste caso o trabalho colaborou para indentificar a atividade de Benchmarking que era efetuada sem se saber que estava acontecendo, as leituras passaram a ser melhor entendidas nas conferências telefônicas. Enfim, este é o caso de uma empresa que tem como vantagem competitiva, além de uma rede de distribuição na Ásia, a necessidade de fazer Benchmarking e mais, de mudar seu foco com frequência, de efetuar grandes rupturas para permanecer no negócio.

A empresa no primeiro momento efetuava monitoração de mercado através de comunicação com profissionais de outras instituições financeiras, porém como não era uma Benchmarking propriamente dito uma vez que se baseava apenas na coleta de informação, a agilidade de resposta ficava reduzida. A comunicação das leituras entre os "detentores de informação" e outros profissionais da empresa se dava apenas quando o fato, a leitura se caracterizava

uma "bomba". Pequenas alterações, indicativos de uma tendência somente eram comunicados, informados quando já era evidente para boa parte dos "market players". A situação naquele momento podia ser representada da seguinte forma:

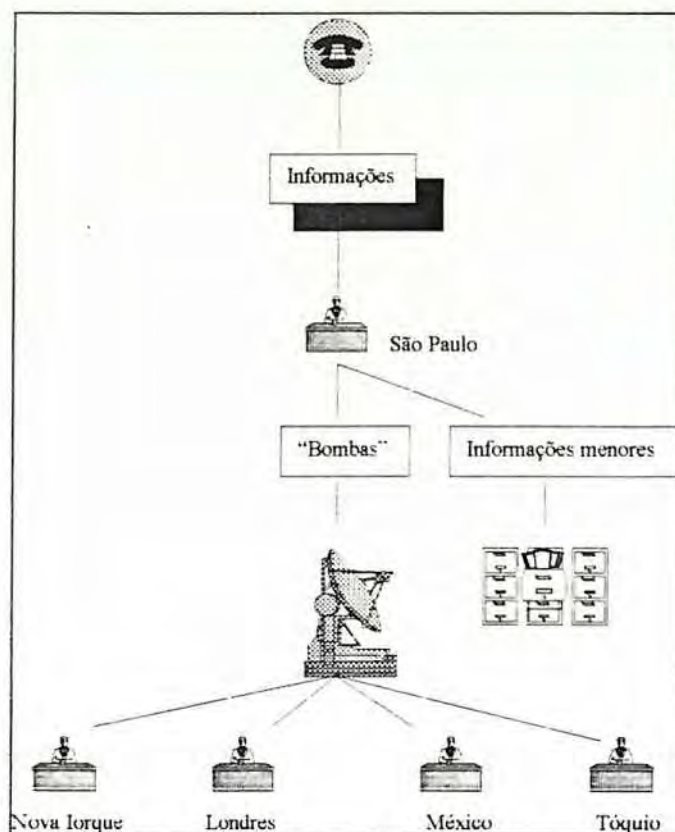


figura 10.1 - situação inicial quanto a informações - elaborada pelo autor

Como foi possível perceber, as informações chamadas "menores" eram arquivadas, ignoradas até que se transformassem em tendência concretas. O fato é que neste mercado, se todos acham que determinado fato vai acontecer, então toda consequência é antecipada, ou seja, se o mercado acha que por qualquer motivo a bolsa de valores vai subir, então as instituições financeiras começam a comprar ações, fazendo com que as mesmas subam de preço, até que se estabeleça um novo equilíbrio. O fato é que isto pode acontecer mesmo antes do que foi previsto efetivamente ocorrer.

Desta forma, o "chegar primeiro" é a diferença entre um lucro grande e eventualmente um prejuízo. Compartilhar experiências, realidades, pontos de vista é saudável e pode reverter na melhor solução. É a razão básica do GIFA Latin ser uma Multicultural Multinational. E para que esta seja aproveitada em sua plenitude, o seguinte modelo foi proposto:

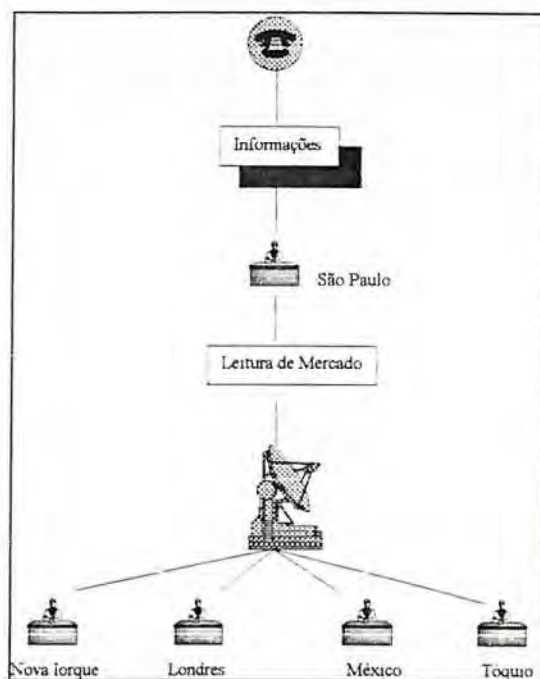


figura 10.2 situação proposta - elaborada pelo autor

Neste capítulo, foram tratados os seguintes pontos / assuntos:

- Introdução com definição da finalidade do capítulo como sendo o de colocar a empresa no seu ambiente de trabalho e descrevê-la com a característica de ter o Benchmarking e grandes rupturas como fatores básicos de sobrevivência, ou se preferirem, fatores críticos de sucesso;
- Caracterização da volatilidade do mercado latino-americano e do mercado financeiro de uma maneira geral;
- Fatores dos mercados investidor e tomador que abalam as cotações, os preços de mercado, tornando-o volátil;
- Caracterização da empresa neste enfoque (a descrição dos processo básicos pode ser encontrada no capítulo 5)
- Estudo do caso propriamente dito, com a colocação do benchmarking e das grandes rupturas neste contexto;
- Colocação das evidências estruturais deste caso, desta característica, desta vantagem.

quadro 10.1. resumo do capítulo.

analisar o caso de uma maneira didática. Por todas as razões já citadas, os mercados onde a instituição trabalha são voláteis, instáveis, suscetíveis a dezenas de variáveis. Da mesma forma, o ato de "chegar primeiro" é vital, significa estar em vantagem em relação aos concorrentes. A flexibilidade neste caso, a vantagem competitiva está no Benchmarking diário, talvez horário para que se consiga uma leitura de mercado adequada e em mudanças radicais, em alterações profundas de foco de produtos, conseguidas através de um evidente Time Based Management e de uma estrutura " enxuta", de uma estrutura precisa.

Como pode ser verificado na figura anterior, a situação proposta não "elimina" informações, ao contrário, as analisa e transforma em leitura de conjuntura, de realidade, de mercado. A retransmissão para outros profissionais da empresa acontece através de um sistema que já existe de conference call's diários nos quais se convencionou uma leitura de cada um dos mercados desejados e discussão das novas variáveis.

As figuras permitem

Capítulo 11: Conclusão

Neste capítulo são analisadas as melhorias e as contribuições deste trabalho. Coloca-se o conceito de globalização, possíveis desdobramentos dos mercados e das instituições. Finalmente, são feitas considerações a respeito das empresas e de flexibilidade.

Capítulo 11. Conclusão

De uma maneira geral, este trabalho se focou na determinação de melhores maneiras de atender às necessidades de clientes através de ferramentas de Benchmarking. Além disto buscou atender a todos os clientes "externos" de forma a citar o Investidor, seja japonês, seja do restante do extremo oriente (incorrendo já numa diversificação necessária como será visto mais adiante no capítulo), o Tomador latino americano, e o Acionista, o conglomerado. Desenvolveu soluções que atuaram nas operações como um todo, como o desenvolvimento do informativo, além de atribuir maior importância à "Assistência Técnica" e de caracterizar uma atividade como Benchmarking na empresa e institucionalizá-lo.

Mas o ponto forte do trabalho esteve na verificação de uma forma de se gerenciar, numa nova maneira de se conseguir um Time Based Management, através de leituras permanentes de mercado, utilizando-se Benchmarking, princípios de Reengenharia. Mais que "inventar" este método, o trabalho primou por identificá-lo, caracterizá-lo, tornar institucional um procedimento que era informal. Como pode ser notado no capítulo 10, no estudo de caso, mais que "bombas", as discussões passaram a ser dirigidas a leituras de mercado, mais que medidas reativas, a decisão passou a ser pró-ativa, mais que se adaptar ao mercado, a empresa passou a entender e, algumas vezes ditar o mercado, ser o Benchmark de outras instituições. Ele efetivamente contribuiu para que um gap, um "poço" com diria Hammer fosse criado, ele contribuiu para incrementar a flexibilidade, para dar mais força à empresa e suas atividades.

Este trabalho partiu do conhecimento da necessidade de informação por parte de clientes do extremo oriente, mas sabendo que nenhum artifício,

nenhuma ação havia sido tomada neste sentido. Este trabalho contribuiu para criar um informativo que hoje é um tipo de "cartão de visita" da instituição, passou a ser indispensável, requisitado por clientes, mais que isto, por profissionais da própria empresa, trazendo à tona o caso semelhante da 3M e do Post-It que antes de ser comercializado gerou procura dentro da própria empresa (Peters and Watersons - Vencendo a Crise). O informativo evoluiu, atingiu quase todas as fases do plano de ação proposto, evoluiu para uma versão sobre a América do Sul, focada preponderantemente em Brasil, Argentina e Chile, que é traduzida para a língua japonesa; evoluiu para uma versão sobre o México, desenvolvida no México, como pode ser verificado no Apêndice 2.

Este trabalho partiu do conhecimento da necessidade de parceria, mas deu ênfase, criou o conceito de "Assistência Técnica", incrementando o relacionamento empresa-cliente, tornando-o mais forte.

O trabalho efetivamente tornou a empresa mais forte, mais ágil.

O fato de muitas das necessidades verificadas nos clientes serem passageiras e instáveis, variando da mesma maneira que variam os mercados, as realidades, não significa que tais necessidades devem ser ignoradas. Ainda que possuindo estas características, devem ser respeitadas, estudadas, prontamente atendidas.

Necessidades de clientes Latino Americanos no contexto deste trabalho que foca principalmente o Corporate Finance através do Capital Market, "latu sensu" permanece a mesma: necessidade de financiamento a taxas competitivas. Porém a maneira de obtê-lo, a razão pela qual o tomador busca tais veículos, está em mudança permanente, de acordo com o crescimento do país e da empresa e de acordo com a realidade que envolve esta empresa. É função da GIFA estar pronta, preparada para que os serviços prestados sejam precisos.

Necessidades de clientes investidores asiáticos *latu sensu* também serão constantes: como investir da melhor maneira de acordo com as restrições. Mas as restrições estão sendo mudadas constantemente, a realidade asiática não é imutável e muito menos uma única. Como diz a *The Economist* (May 28th - June 3rd 1994) em *Asian Values* a "Ásia é muito maior e mais diversificada que os ocidentais pensam, com não somente 60% da população mundial mas também com 4 ou 5 culturas 'maiores' distintas, com várias formas diversas de organização social, com um mosaico étnico de uma complexidade impensável e pelo menos 3 a 4 'grandes' religiões. Faz sentido falar sobre os valores dos que seguem Confúcio, os valores Hindús, Islâmicos e até Japoneses mas valores asiáticos é uma distinção ampla demais." Mais ainda, na mesma revista em *Fings Ain't Wot They Used To Be*, as mutações sociais e porque não econômicas e políticas estão sendo notadas nesta região. As restrições, devem ser caracterizadas, entendidas, negociadas, um "learning process" deve tomar corpo. A vantagem está aí, em entender, em melhor atender. O sucesso está no cliente, que deve ser como um extensão das operações do GIFA. Este trabalho contribuiu para tanto. O learning process foi dinamizado com a "Assistência Técnica", foi induzido com os informativos.

A tendência dos mercados é a globalização, isto é evidente com a União Européia, com o Nafta, com o Mercosul, com o Pacto Andino, com o mercado comum Centro-Americano e do Caribe, com o mercado comum do Pacífico e assim por diante. Mudanças surgirão e atingirão o GIFA em qualquer região do mundo, não somente na Ásia e América Latina (como explicado no Capítulo 10. Estudo de Caso); a sociedade é mutável e adaptável e desta forma novas necessidades sempre surgirão.

Voltando à *The Economist*, desta vez em *Does It Matter Where You Are?* (July 30th - August 5th, 1994) que discorda do "clichê que a era da informação em que telecomunicação global instantânea, televisões e redes de

computador vão se sobrepor à antiga tirania de tempo e espaço". A concordância que em parte isto já acontece com indianos desenvolvendo softwares para empresas americanas no Vale do Silício soa como excessão, pois a realidade ainda é muito direcionada à distância aos efeitos que provocam ações em determinados centros. O exemplo dado pela revista é da guerra entre Hutus e Tutsis em Ruanda. A revista raciocina quais seriam as reações se ao invés destes povos, Valões e Flamengos estivessem em guerra na Bélgica.

Desta forma, para uma distribuição, para que as operações globais que o GIFA Latin se propõe sejam efetivas, ele está presente nos mercados desejados. Seja por subsidiárias, seja por especialistas em escritórios do grupo na região. Quando isto não acontece, este trabalho se encarregou de propor, como o escritório em Hong Kong e um futuro em Cingapura. Além disto, as decisões devem se basear em pessoas com visões diferentes, adequadas a cada realidade, porém integradas em um mesmo foco da empresa. Neste sentido entra o conceito já citado neste trabalho de Multicultural Multinationals da mesma revista *The Economist*.

Uma pergunta bastante lógica é se não surgiriam conflitos culturais neste tipo de empresa. Em resposta a uma pergunta do autor feita em palestra organizada pela Faculdade de Administração, Economia e Ciências Contábeis da USP no auditório da FAU em 19 de agosto de 1994 sobre conflitos culturais em Multicultural Multinationals, o prêmio Nobel de Economia professor Merton Miller disse que os conflitos serão superados em boas companhias, pois se isto não acontecer, então não estaremos falando de companhias boas.

A presença global para uma instituição financeira deixa de ser apenas uma estratégia de negócio e passa a ser uma necessidade para melhor atender aos clientes. Sem um mercado amplo, como complementar a prestação de serviços a um cliente japonês que deseja informação, acompanhamento na

América Latina? Como oferecer a melhor taxa a um tomador Latino Americano se o mercado que o título será distribuído é restrito, diminuindo a demanda e consequentemente forçando a um aumento de taxa? Há necessidade de parcerias com concorrentes para eventuais negócios e necessidade de expansão para uma tendência forte. Como ignorar que o Secretário de Comércio dos Estados Unidos Ronald Brown disse em visita realizada no final de Julho de 1994 que países da América Latina em breve serão conhecidos como os Jaguares Latino Americanos (em evidente alusão aos tigres asiáticos)?

O fato é que como já dito a realidade está em constante mutação, especialmente neste mercado. É obrigação da empresa saber destas mudanças e se adaptar a elas. Para esta adaptação, a estrutura pequena em um grande grupo ajuda sobremaneira. É o verificado em reportagem da *The Economist* em *Does Size Matter?* (June 11th - 17th, 1994) onde exemplos como o da Asea Brown-Boveri de subdividir-se em 1300 companhias independentes e 5000 centros autônomos de lucro, tentando ganhar flexibilidade. Do outro lado, existem pequenas companhias que estão se juntando para agir como grandes. O exemplo citado é o de pequenas companhias de software do Vale do Silício que juntaram-se em parcerias em contraponto a comprar umas às outras para que pudessem diluir seus riscos sem que se matassem entre si. A colocação feita pela reportagem diz que "as melhores companhias são 'grandes' ou 'pequenas' de acordo com o que elas fazem. Tamanho, aparentemente, está na 'cabeça'." Mas isto de nada adianta se a estrutura não for adequada à flexibilidade desejada. neste contexto o trabalho apresentado se desenvolve, evolui.

A solução proposta pelo autor deste trabalho de formatura para a determinação de mudanças é o monitoramento permanente de mercado, o Benchmarking institucionalizado como estopim, como iniciador de grandes mudanças. A flexibilidade é conseguida através de grandes saltos, grandes

Neste capítulo foram tratados os seguintes assuntos / pontos:

- Recolocação do foco do trabalho na determinação das melhores maneiras de atender aos clientes, na execução destas maneiras, ambas baseadas em ferramentas de Benchmarking;
- Colocação dos trunfos deste trabalho, das suas virtudes na determinação da estrutura flexível de estudo;
- Revisão dos tipos de necessidade por tipo de cliente, colocação de fatos e análises citados em publicações;
- Colocação do conceito de Multicultural Multinationals, verificação da possibilidade de atritos culturais e a opinião do prêmio Nobel de Economia em 1992, professor Merton Miller a respeito do assunto;
- Verificação do fortalecimento do mercado latino-americano no contexto global e a colocação do Secretário de Comércio norte americano a respeito dos "Jaguars Latino Americanos".
- Verificação da necessidade de flexibilidade associada a poder de negociação, a um nome; exemplificação.

quadro 11.1. resumo do capítulo.

rupturas, mudanças de foco completas para produtos e operações. A empresa se mostrava preparada. Hoje mostra-se além de preparada, sólida.

O Benchmarking foi institucionalizado e portanto mantido. Então, que a empresa, que o braço latino-americano do GIFA cresça, que a estrutura mantenha sua característica principal, que não por acaso atualmente é enfatizada em cursos de MBA em Wharton: a flexibilidade como instituição financeira.

Por fim, que os mercados se globalizem, e que as culturas se mesquem, que poços sejam abertos e que os que estejam à frente sejam tapados (pensando bem que tal pontes portáteis, ou melhor, rodas tão grandes que ignorem os poços?).

Referências Bibliográficas:

1. ANSELL, Lynch et alli, Quality in the Financial Services, **The Journal of the Institute of Quality Assurance** - Special Issue; Vol. 19 No. 4, December 1993; págs. 172 a 216.
2. ASIAN values, **The Economist**, May 28th - June 3rd, 1994; págs. 13 e 14.
3. AWAJI, Takeshi, Japan set to pay more attention to Latam markets, **Reuters** (REUTER [nN03162650]), June 5th, 1994.
4. BAKER, Gerard, A memória seletiva que distorce a história, **Gazeta Mercantil**, 15 de agosto de 1994.
5. BRAVE new financial world, **Business Week**, June 15th, 1992.
6. CAMP, Robert C. , **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial : o caminho da qualidade total; Trad. Nivaldo Montingelli Júnior - São Paulo: Pioneira, 1993.
7. CAMP, Robert C., **Benchmarking**, introduction overview, s.n.t. Apostila.
8. DARREL, Rigby, The Secret History of Process Reengineering, **Planning Review**, March / April, 1993.

9. DESDOBRAMENTO da Função Qualidade, s.n.t. TQS Engenharia. Apostila.
10. DOES it matter where you are?, **The Economist**, July 30th - August 5th, 1994; págs. 11 e 12.
11. DOES size matter?, **The Economist**, June 11th - 17th, 1994; pág. 68.
12. FINGS ain't wot they used to be, **The Economist**, May 28th - June 3rd, 1994; págs. 59, 60 e 61.
13. GIANESI, Irineu. Gestão estratégica de serviços: contribuição ao processo de formulação de estratégias de operação; **Dissertação (mestrado)** - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção; Orientador: Guilherme Ary Plonsky.
14. GONÇALVES, Alexis P., Benchmarking - O Caminho para uma Posição de Liderança, **Qualimetria**, número 11, Outubro - Novembro - Dezembro, 1991; págs. 30 a 35.
15. GREENBERG, Alan C., **Memos from the Chairman: 1978 - 1988**, Bear Stearns; 1988.
16. GRIFFITH, Victoria. Volatility will Continue to be Latin markets' constant companion: Hills and Valleys, **Latin Finance**, number 59, July - August, 1994; págs. 20 a 26.
17. GRIFFITH, Victoria. Chile's economic successes serve as a model for Latin American free market reforms: Taking Top Honors, **LatinFinance**, October, 1992; págs 19 a 26.

18. HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
19. HANDBOOK of Word Economies and Investment Opportunities, A supplement to **Euromoney**, September 1992; págs. 18, 20, 22, 23 e 33.
20. HAUSER, John R. & CLAUSING, Don, The House of Quality, **Harvard Business Review**, May - June, 1988; págs. 63 a 73.
21. HAYES, Bob E., **Measuring customer satisfaction: development and use of questionnaires**, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press; 1992.
22. HAYES, Rober H. & PISANO, Gary P., Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade, **Revista Exame**, 13 de Abril de 1994; págs. 78 a 81.
23. INSTITUTO DA QUALIDADE J&J PARA A AMÉRICA LATINA; **Seminário de Benchmarking**, J&J Consumidor _ Brasil; Julho de 1992.
24. INSTITUTO LATINO AMERICANO DE TECNOLOGIA; **Módulo de educação em benchmarking**, s.n.t. Apostila; desenvolvido para IBM Brasil - Diretoria de Qualidade.
25. KANO, SERAKU, TAKEHASHI, TFUJI. Atractive Quality vs. Must Be Quality, **Hinshitsu (Quality Journal of JSQC)**, vol. 14, nº 22, págs. 39 a 48. 1974.

26. LADERMANN, Jeffrey M. & SMITH, Geoffrey. The Power of Mutual Funds, **Business Week**, January 18, 1993; págs. 34 a 40.
27. McLAURIN, Donald L. & BELL, Shareen, Making Customer Service More Than Just a Slogan, **Quality Progress**, November, 1993; págs. 35 a 39
28. NOTE on the Euro-Markets, s.l., Harvard Business School; 1988.
29. PETERS, T., WATERSON, R., **Vencendo a Crise**, McKinsey, vídeo.
30. POZEN, Robert C., Institutional Investors: The Reluctant Activists, **Harvard Business Review**, January - February, 1994; págs. 140 a 149.
31. PURCELL, John F.H., CHANG, Joyce et alli, **Guide to Developing Country Credits: An Overview of Economic and Political Fundamentals**, Salomon Brothers, Emerging Markets Research, September 1993; págs. 4 a 12, 17 a 20 e 37 a 39.
32. RE-ENGINEERING reviewed, **The Economist**, July 2nd - 8th, 1994; pág. 64.
33. ROACH, Stephen S., Services Under Siege - The Restructuring Imperative, **Harvard Business Review**, September - October, 1991; págs. 60, 61 e 62
34. SMALL Copiers: good enough to bring home?, **Consumer Reports**, January, 1992; págs. 51 a 55.

35. SPENDOLINI, Michael C. , **Benchmarking** . Trad. Kátia Aparecida Roque - São Paulo: Makron Books, 1993.
36. SWANSON, Roger , Quality Benchmarking Deployment, **Quality Progress**, December, 1993; págs. 81 a 84.
37. THE Benchmarking Code of Conduct, International Benchmarking Clearing House, American Productivity & Quality Center; Houston, Texas, USA.
38. THE discreet charm of the multicultural multinational, **The Economist**, July 30th - August 5th, 1994; págs. 59 e 60.
39. THE world's investors on strike, **The Economist**, June 25th - July 1st, 1994; págs. 73 e 74.
40. TYSON, Kirk, **Benchmarking and Competitive Analysis**, s.n.t. Apostila.
41. VAZIRI, H. Kevin, Using Competitive Benchmarking to Set Goals, **Quality Progress**, October, 1992; págs. 81 a 85.

Apêndice 1

(memorandum sobre a divulgação do nome da instituição com base em
regulamentação da NASD)

MEMORANDUM

TO: All Employees

FROM:

DATE: August 30, 1994

SUBJECT: Advertising and Sales Literature

You should be mindful that there are strict NASD guidelines which pertain to any advertising which our firm engages in. Each piece of advertising and all sales literature must be approved by a registered principal prior to its use. Each approval must include the name of the person preparing the ad, the principal's sign-off and the date of the approval.

For these purposes, "advertising" consists of "material published, or designed for use in, a newspaper, magazine or other periodical, radio, television, telephone or tape recording, videotape display, signs or billboards, motion pictures, telephone directories (other than routine listings) or other public media." (Article III, Section 35(a)(1) of the NASD Rules of Fair Practice).

"Sales literature" includes, but is not limited to, "any written communication distributed or made generally available to customers or the public, which communication does not meet (the definition of advertising) ... circulars, research reports, market letters, performance reports or summaries, form letters, standard forms of option worksheets, seminar texts and reprints or excerpts of any other advertisements, sales literature or published articles." (Article III, Section 35(a)(2) of the NASD Rules of Fair Practice).

A tombstone printed in a newspaper or periodical, as an example, would qualify as an advertisement. All previous tombstones for deals in which we participated as advisor to I, as you recall, contained the name of I only, as the actual underwriting agent, and made no reference to

Furthermore, I direct your attention to the various types of materials and writings that are specifically excluded from these requirements.

- Advertisements or sales literature solely related to changes in a member's name, personnel, location, ownership, offices, business structure, officers or partners and telephone or teletype numbers.
- Advertisements or sales literature which do no more than identify the member and/or offer a specific security at a stated price.
- Material sent to branch offices or other internal material that is not distributed to the public.

We are required under the NASD Rules of Fair Practice to submit to the NASD during the first year of membership copies of all advertisements (not sales literature) prior to their initial publication.

The Management Group wishes to impress upon each of you the importance of this compliance concern. These rules are well established and are meant to be adhered to. If you have any questions as it pertains to this or any related issue, please feel free to contact me.

Latin America, Inc.

Apêndice 2

(relatório de conjuntura elaborado para distribuição a clientes japoneses)

ラテンアメリカ・ウィークリー

1994年10月28日

ブラジル

・インフレを1週間毎に測定している独立の機関FIPFは、10月24日に終了した1か月間の消費者物価指数を発表した。消費者物価指数は9月が0.82%であったのに対し、10月は月率2.68%であった。インフレは、7月が月率6.95%、6月が月率50.75%であったのに対し、8月は月率1.96%であった。FIPFは、10月のインフレは約3%と予想している。

・過熱気味の消費を抑制するため、政府は消費者金融を削減する対策を打ち出した。それらの影響はごく早い時期に現れるはずである。シロ・ゴメス経済相は、これらの対策は一時的なものであり、輸入と国内生産が需要とバランスがとれるようになるまでの手段であると語った。国内の生産能力を高めるため、補助付きの特殊金融手段も発表された。

・中央銀行のペドロ・マラン総裁は、通貨対策の目標（政府の安定化計画の1環）は中央銀行債券も含むようになることを明らかにした。この政策変更により、政府は新通貨が流通し始めた時に定められた目標を超えることができるようになった。市場は、引き続きタイトな通貨政策がとられることを望んでいる。

・ブラジル財務省は、1994年9月は5億9,400万米ドルの財政黒字を記録した。財務省によれば、1994年1月から9月までの累積赤字は5億1,100万米ドルであった。

1994年1月から9月31日までの税収は前年比33%増加した。財務省高官は、税収が今のレベルで増えるならば、今年度の財政は黒字で終わると考えている。

・米国商工会議所の調査によれば、1994年の外国からの直接投資は1993年の2倍になるとみられている。投資額は1993年末の13億米ドルに対し、1994年末は26億米ドルに達するはずである。エコノミストたちは、90年代の終わりには外国からの直接投資は50億米ドルに達するのではないかとみている。

・サンパウロ産業同盟 (RIESP) によれば、1994年9月のサンパウロ州の産業活動は1993年9月に比べ13.3%増加した。産業活動は、1994年8月に比べ4.5%上昇した。サンパウロ州の産業雇用は、10月の最初の2週間に0.58%増えており、この3年で最も高かった。サンパウロ州はブラジルの工業生産総額の50%以上を占めており、最も工業化の進んだ州である。

・産業・商業相は、ブラジルの1994年9月の貿易収支は1993年9月より19%増加して合計15億米ドルであったと発表した。同相は、ブラジルの1994年の貿易黒字は133億米ドルになる見込みであると補足した。

・10月28日に終了した週の株式市場は米ドル表示で8.8%上昇したのに対し、レアル/ドルの交換レートは1ドル=0.85レアルを維持した。

アルゼンチン

・経済相は、1994年第3四半期のアルゼンチン中央政府の黒字は、第2四半期の17億米ドルと比べて99%減少し、870万米ドルであったと発表した。ドミンゴ・カヴァロ経済相は、アルゼンチンの最近の財政収入の数字は計画通りであると語り、財政黒字が急激に減少しているのに対し、社会支出が予想せぬ増加をみせていることを非難した。この不足分をカバーするため、間接税増徴に対し1994年予算で10億米ドルの臨時支出を承認するよう要請することになっている。アルゼンチンのエコノミストたちは、第4四半期は、財政黒字についてはもっと厳しい

本レポートに掲載されている情報は、本誌が信頼できると考えるソースから得たものであるが、本誌がその正確性を保証しているものではない。情報は必ずしも完全なものであることがありうる。本レポート中の全ての意見・相違は本誌の編集者であるラテンアメリカ社の判断に基づいており、通知なく変更される可能性がある。本レポートは投資の意思決定を助けるものとして作成されたものであり、証券の売買に関するアドバイスは提供しない。本誌は、米国において信頼投資家 (Qualified Institutional Investors) のみに配布することが定められている。本誌がラテンアメリカ社は金策証券協会の会員である。

本誌がラテンアメリカ社 1994年

事態になると予測している。

・市場は、1994年のアルゼンチンのGDP伸び率は7%、1995年は6%と予想している。1994年上期に、アルゼンチンのGDPは7.4%増えた。1994年第3四半期の工業生産は10.3%増加し、1994年1月から9月までの伸び率は6.8%となった。

・ブエノスアイレス証券取引所は、10月28日に終了した週に3.3%下落した。

チリ

・1994年9月のチリの貿易収支は、1993年9月が1億2,400万ドルの赤字であったのに比べ2,250万米ドルの黒字を記録した。輸出は38%増加して7億3,100万米ドルから9億9,100万米ドルとなり、一方、輸入は14%増加して8億5,500万米ドルから9億7,500万米ドルとなった。1994年1月から9月までの貿易収支は、前年同期が4億8,800万米ドルの赤字であったのに対し、3億2,600万米ドルの黒字であった。

・中央銀行は、チリの月間経済活動指数、Imacecは1994年8月に前年比6.2%上昇したと発表した。Imacecは、中央銀行算出による、チリのGDPの伸びのおおまかな物差しである。1994年上期のチリのGDPは、前年同期比で4%増加した。GDPの伸びは、1993年が6.3%、1992年が11%であった。

・メキシコのカルロス・サレス上院議員は、メキシコ議会はチリのNafta加盟の意志を支持すると述べた。

本レポートに掲載されている情報は長財アシアナリが信頼できると見なしたソースから得たものであるが、長財アシアナリはその正確性を保証しているものではなく、情報は不十分または誤解されていることがありうる。本レポートの目的は、特定のレポート作成時点の長財アシアナリ社の判断に基づいており、随時大きく変更されることがある。本レポートは投資勧誘の目的として作成されたものであり、証券の売買に関するオファー又は勧誘を意図したものではない。本誌においては機関投資家(qualified institutional investors)のみに配布することが定められており、長財アシアナリ社は金融証券投資会の会員である。

長財アシアナリ社 1994年

Apêndice 3

(percepção de risco de sovereign para instituições japonesas)

カントリーリスク情報 '94. 9. 5

総合評価100カ国ランキング (94年7月調査)
JBRI's Country Risk Ranking (General Rating Index, as of Jul '94)

順位 Ranking	国名 Country	評点 Rating	順位 Ranking	国名 Country	評点 Rating
[評価 A. A zone]					
1(1)	カナダ CANADA	10.0(10.0)	49(48)	フィリピン PHILIPPINES	4.7(4.7)
1(1)	ドイツ GERMANY	10.0(10.0)	49(49)	ブラジル BRAZIL	4.7(4.6)
1(1)	米 国 U.S.A.	10.0(10.0)	49(64)	スロベニア SLOVENIA	4.7(3.8)
4(4)	シンガポール SINGAPORE	9.9(9.9)	52(49)	ベトナム VIETNAM	4.6(4.6)
4(4)	ベルギー BELGIUM	9.9(9.9)	52(53)	スロバキア SLOVAKIA	4.6(4.5)
4(4)	フランス FRANCE	9.9(9.9)	54(55)	エジプト EGYPT	4.3(4.2)
4(4)	英 国 UNITED KINGDOM	9.9(9.9)	54(57)	ポーランド POLAND	4.3(4.0)
4(4)	オランダ NETHERLANDS	9.9(9.9)	54(44)	ベネズエラ VENEZUELA	4.3(5.6)
4(9)	台 湾 TAIWAN	9.9(9.7)	57(54)	ウルグアイ URUGUAY	4.2(4.3)
4(13)	オーストリア AUSTRIA	9.9(9.6)	57(64)	ジンバブワ ZIMBABWE	4.2(3.8)
11(9)	スイス SWITZERLAND	9.7(9.7)	59(56)	チュニジア TUNISIA	4.1(4.1)
11(9)	デンマーク DENMARK	9.7(9.7)	59(57)	パキスタン PAKISTAN	4.1(4.0)
11(9)	ルクセンブルク LUXEMBOURG	9.7(9.7)	59(57)	パナマ PANAMA	4.1(4.0)
11(13)	スウェーデン SWEDEN	9.7(9.6)	62(57)	パラグアイ PARAGUAY	4.0(4.0)
11(13)	ノルウェー NORWAY	9.7(9.6)	62(67)	ケニア KENYA	4.0(3.7)
11(13)	イタリア ITALY	9.7(9.6)	64(57)	スリランカ SRI LANKA	3.9(4.0)
17(17)	オーストラリア AUSTRALIA	9.3(9.1)	64(62)	パプアニューギニア PAPUA N. GUINEA	3.9(3.9)
[評価 B. B zone]					
18(18)	香 港 HONG KONG	8.6(8.3)	64(62)	トリニダードトバゴ T. TOBAGO	3.9(3.9)
19(18)	マレーシア MALAYSIA	8.3(8.3)	67(64)	モロッコ MOROCCO	3.8(3.8)
20(18)	フィンランド FINLAND	8.1(8.3)	68(69)	カザフスタン KAZAKHSTAN	3.7(3.5)
20(18)	スペイン SPAIN	8.1(8.3)	69(69)	カメルーン CAMEROON	3.5(3.5)
20(22)	タ イ THAILAND	8.1(8.1)	70(73)	ロシア RUSSIA	3.4(3.4)
20(23)	韓 国 SOUTH KOREA	8.1(8.0)	70(80)	ペルー PERU	3.4(3.0)
24(23)	ポルトガル PORTUGAL	8.0(8.0)	70(69)	コートジボアール CÔTE D'IVOIRE	3.4(3.5)
24(26)	ニュージーランド NEW ZEALAND	8.0(7.7)	70(73)	セネガル SENEGAL	3.4(3.4)
26(25)	アイルランド IRELAND	7.7(7.9)	74(75)	エクアドル ECUADOR	3.3(3.3)
27(27)	ブルネイ BRUNEI	7.4(7.3)	74(76)	ウクライナ UKRAINE	3.3(3.2)
[評価 C. C zone]					
28(30)	アラブ首長国連邦 U.A.E.	6.8(6.8)	76(69)	イラン IRAN	3.2(3.5)
29(28)	チェコ CZECH REPUBLIC	6.7(6.9)	76(77)	リビア LIBYA	3.2(3.1)
30(28)	チ リ CHILE	6.6(6.9)	78(80)	コスタリカ COSTA RICA	3.0(3.0)
31(30)	サウジアラビア SAUDI ARABIA	6.5(6.8)	[評価 E. E zone]		
32(32)	中 国 CHINA	6.4(6.7)	79(77)	モンゴル MONGOLIA	2.9(3.1)
32(33)	インドネシア INDONESIA	6.4(6.4)	79(86)	ヨルダン JORDAN	2.9(2.6)
34(44)	南アフリカ SOUTH AFRICA	6.3(5.6)	79(68)	アルジェリア ALGERIA	2.9(3.6)
35(36)	カタール QATAR	6.2(6.0)	82(84)	クロアチア CROATIA	2.8(2.7)
35(36)	バーレーン BAHRAIN	6.2(6.0)	82(93)	ザンビア ZAMBIA	2.8(2.2)
37(33)	メキシコ MEXICO	6.1(6.4)	84(84)	ジャマイカ JAMAICA	2.7(2.7)
37(35)	アイスランド ICELAND	6.1(6.1)	85(82)	ガーナ GHANA	2.6(2.8)
37(36)	ハンガリー HUNGARY	6.1(6.0)	85(82)	シリア SYRIA	2.6(2.8)
40(36)	オマーン OMAN	6.0(6.0)	85(87)	バングラデシュ BANGLADESH	2.6(2.4)
40(36)	クウェート KUWAIT	6.0(6.0)	88(77)	イエメン YEMEN	2.5(3.1)
40(41)	コロンビア COLOMBIA	6.0(5.9)	88(88)	タンザニア TANZANIA	2.5(2.3)
43(42)	ギリシャ GREECE	5.9(5.7)	90(88)	ルーマニア ROMANIA	2.3(2.3)
44(46)	アルゼンチン ARGENTINA	5.7(5.1)	90(88)	ブルガリア BULGARIA	2.3(2.3)
45(49)	インド INDIA	5.3(4.6)	90(88)	ミャンマー MYANMAR	2.3(2.3)
[評価 D. D zone]					
46(42)	トルコ TURKEY	4.9(5.7)	90(94)	ナイジェリア NIGERIA	2.3(2.1)
46(49)	イスラエル ISRAEL	4.9(4.6)	94(88)	ボリビア BOLIVIA	2.2(2.3)
48(47)	キプロス CYPRUS	4.8(4.8)	95(95)	エルサルバドル EL SALVADOR	2.0(2.0)
			95(95)	北朝鮮 NORTH KOREA	2.0(2.0)
			95(95)	キューバ CUBA	2.0(2.0)
			95(95)	ザイール ZAIRE	2.0(2.0)
			95(95)	イラク IRAQ	2.0(2.0)
			95(95)	新ユーゴスラビア YUGOSLAVIA	2.0(2.0)

※カッコ内は前同94年1月調査。Figures in brackets are for the previous survey conducted in January 1994.

Flexibilidade em um Mercado Volátil

- ✓ Objetivo: Aumentar a solidez da empresa.
- ✓ Como: Melhorando a qualidade do serviço através do atendimento às necessidades dos clientes e aproveitando a posição pioneira de instituição asiática com presença forte na América Latina

Flexibilidade em um Mercado Volátil

2

Procedimento

- **Conhecer necessidades atuais:**
 - » relatórios de visita a clientes
 - » entrevistas com profissionais
 - Atender da melhor forma tais necessidades:
 - » benchmarking para conhecer e implantar as melhores práticas
- **Perceber as modificações do mercado**
 - para melhor atender às necessidades “mutantes” dos clientes
 - para manter o pioneirismo e perpetuar a liderança

Flexibilidade em um Mercado Volátil

- Ferramental:
 - Fluxos e estudos organizacionais (Sistemas Administrativos)
 - Benchmarking, matrizes do QFD e uma variável, a QBD (baseada em Swanson), Reengenharia, Policy Deployment - (Planejamento e Organização da Qualidade)
 - Relações entre empresas de serviços e clientes, caracterização de clientes novos e frequentes, processo de avaliação do serviço pelo cliente, processo de comparação com concorrentes, satisfação do cliente vs qualidade - (Administração e Operações de Serviços)
 - Entendimento do processo decisório japonês, características - (Organização do Trabalho na Produção) *Aoki*

Flexibilidade em um Mercado Volátil

- Ferramental (cont.)
 - Estudo de mecanismos institucionalizados para agilização de inovação, estudo de modelo organizacional, trabalho em pequenos grupos, organizações voltadas para o cliente, tecnologia de informação - (Administração e Organização)
 - Focos do cliente (Preço, Qualidade, Tempo, Flexibilidade, Inovação) - (Produtividade)
 - Visão estratégica de velocidade, flexibilidade e qualidade (Estratégias de Produção)

Flexibilidade em um Mercado Volátil

3

- Necessidades identificadas (Investidores):
 - » Informação
 - » Assistência Técnica
 - » Produtos
- Necessidades Identificadas (Tomadores):
 - » Assistência Técnica
 - » Produtos
- Percepção das modificações do mercado:
 - » Verificação da volatilidade do mercado

Flexibilidade em um Mercado Volátil

4

- O trabalho cumpriu seu objetivo satisfazendo as necessidades e conhecendo a volatilidade do mercado:
 - para o problema de informação de clientes investidores do extremo oriente o trabalho propôs um relatório de conjuntura (implantado) que supriu as necessidades dos clientes e mais, atualmente alavanca a Assistência Técnica (à medida que facilita o relacionamento) e funciona como “cartão de visitas”;
 - para a melhoria da “Assistência Técnica” a investidores, ajudou a viabilizar a contratação um profissional fluente na língua japonesa (em fase de transferência) para melhorar a comunicação com clientes japoneses; para clientes do restante do Extremo Oriente, contribuiu para que no próximo ano fiscal (iniciado em março de 95) profissionais dedicados em tempo integral à América Latina estejam permanentemente em Hong Kong, melhorando, aumentando a frequência e intensivando os contatos.

Flexibilidade em um Mercado Volátil

5

- O trabalho cumpriu seu objetivo satisfazendo as necessidades e conhecendo a volatilidade do mercado: (cont.)
 - para a melhoria da “Assistência Técnica” para clientes tomadores contribuiu para a criação no próximo ano fiscal de um escritório em Buenos Aires e o início de estudos para criação de escritório em Santiago, de maneira a melhorar, aumentar a frequência e tornar mais próximos os contatos com estes países;
 - no que diz respeito ao desenvolvimento de produtos tanto para investidores quanto para tomadores, o trabalho mostrou que a instituição está em igualdade com os mais conceituados do mercado, contribuindo desta forma, conjuntamente com os fatores estruturais que virão a seguir, para que todos dentro do GIFA Latin e também do grupo GIFA conheçam as possibilidades de negócio.

Flexibilidade em um Mercado Volátil

6

Todos os fatores citados até este ponto contribuem para o sucesso do objetivo à medida que além de satisfazerem os clientes, contribuem para que passe a existir uma parceria com os clientes, perpetuando relacionamentos e revertendo em maior solidez.

- O trabalho cumpriu seu objetivo...
(cont.):
 - identificou a volatilidade do mercado, verificou a necessidade de percepção imediata de mudanças e de velocidade na tomada de decisão, através de mudança de produto e foco de acordo com a nova realidade para que tenha vantagem competitiva e, para que sobreviva. A proposta de aproveitar as conversas diárias com outros profissionais de mercado para levantamento da situação e preparação de um diagnóstico para que, diariamente, em um conference call já existente, se discutisse o cenário e as possíveis decisões foi adotada com sucesso.

Flexibilidade em um Mercado Volátil

7

- Este último fator contribui para o sucesso do objetivo à medida que permite atender às necessidades dos clientes antes que elas surjam. Isto caracteriza pioneirismo na maioria das mudanças e desta forma incentiva que a parceria com os clientes se amplie, que novos clientes sejam atraídos por novas soluções, que o negócio se perpetue. Atinge-se, desta forma, conjuntamente com os outros fatores já citados uma solidez maior que aquela encontrada antes do início do trabalho.

Flexibilidade em um Mercado Volátil

8

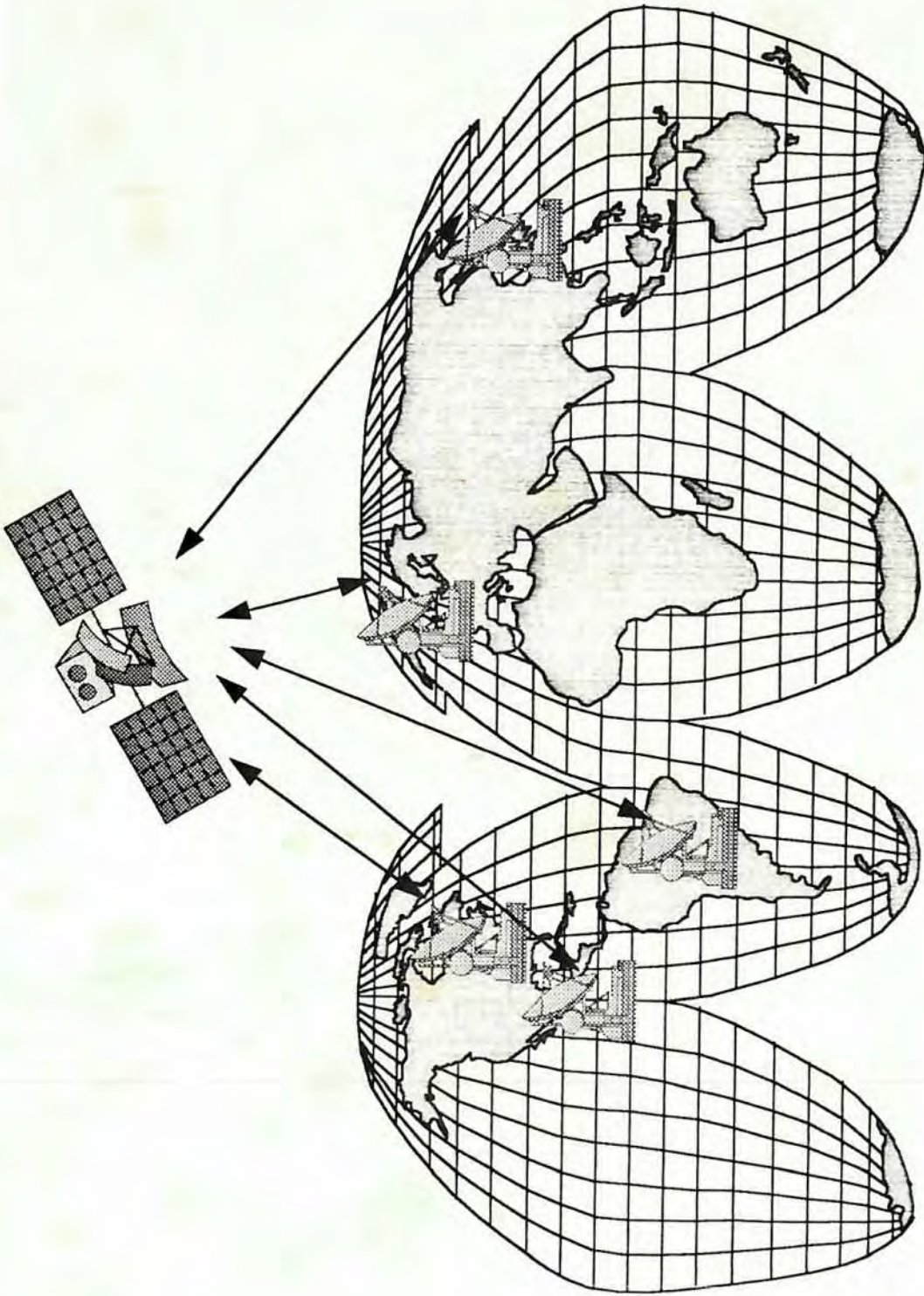
- No que diz respeito ao terceiro cliente, o acionista, tirando os fatores não “divulgáveis”, satisfaz-se o mesmo à medida que a empresa se amplia, que o lucro aumenta e que o relacionamento com as empresas alvo se torna cada vez mais sólida.

Flexibilidade em um Mercado Volátil

- O trabalho mostrou-se um sucesso pois:
 - Descobriu que:
 - » Nesta organização, a melhoria deve ser constante e as mudanças caracterizadas como rupturas sistemáticas;
 - » Que hoje as grandes empresas trabalham com o “mais fácil” com quem lhes resolve o “mais difícil”.
 - Implantou:
 - » O benchmarking como meio institucional de identificação e início de ruptura;
 - » Um novo sistema de integração através de discussão de leituras de mercado a partir da estrutura já vigente, sem grandes desgastes nem resistências;

Flexibilidade em um Mercado Volátil

- O trabalho mostrou-se um sucesso pois: (cont.)
 - Implantou: (cont)
 - » fatores que aumentam a satisfação do cliente e incentivam a parceria
 - Criou uma sistemática que aplica-se:
 - » Em qualquer indústria seja ela bancária, de serviços, de manufatura, etc., desde que apresente características semelhantes às daquelas da empresa e de seu mercado, ou até mesmo a empresas que não apresentem estas características desde que a sistemática seja adaptada



Integração através de comunicação diária