

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail [bibfea@usp.br](mailto:bibfea@usp.br) para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

## **INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO  
FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

**PAULO SERGIO MEDEIROS CARNEIRO**

**ORIENTADOR: PROF. DR. ABRAHAM SIN OIH YU**

**SÃO PAULO  
2000**



Reitor da Universidade de São Paulo  
Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração  
Prof. Dr. Cláudio Felizoni de Angelo

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS**

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO  
FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS À INTERNACIONALIZAÇÃO**

**PAULO SERGIO MEDEIROS CARNEIRO**

**ORIENTADOR: PROF. DR. ABRAHAM SIN OIH YU**

**SÃO PAULO  
2000**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Cameiro, Paulo Sergio Medeiros

“Internacionalização das empresas brasileiras – um estudo exploratório sobre o processo decisório : fatores indutores e restritivos à internacionalização” / Paulo Sergio Medeiros Cameiro. \_\_ São Paulo : FEA/USP, 2000.  
200 p.

Dissertação - Mestrado  
Bibliografia.

1. Empresas multinacionais 2. Decisão – Teoria 3. Estratégia empresarial I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP.

CDD – 658.0236

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS  
BRASILEIRAS**  
ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO  
FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS À  
INTERNACIONALIZAÇÃO

**PAULO SERGIO MEDEIROS CARNEIRO**

*Dissertação apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração e Contabilidade da Universidade de São  
Paulo, para a obtenção do título de Mestre em  
Administração*

FEA - USP - SUD  
Seq. Aquisição e Proc. Técnicos  
DATA DE DEFESA 22/08/2000

SÃO PAULO  
2000

Para

SABRINA, DENIS E MICHELLE, filhos maravilhosos, que inúmeras vezes durante a gestação deste trabalho, foram privados de compartilhar com o pai momentos preciosos de sua adolescência;

ROSANGELA, que esteve presente em muitos momentos e que, com paciência e dedicação, foi mais que irmã. Foi amiga, motorista e enfermeira;

minha mãe, ROSA, por suas orações!

## APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa, elaborada e organizada sob a forma de Dissertação de Mestrado em Administração, estuda o processo de tomada de decisões estratégicas em algumas empresas brasileiras que internacionalizaram suas atividades recentemente. Dentre os vários temas estratégicos que poderiam ter sido estudados, foi escolhido o **processo da decisão de internacionalização** das empresas focalizadas.

Para justificar a escolha desse tipo particular de decisão, o autor partiu do pressuposto que a decisão de internacionalização de atividades é resultante de um processo decisório *diferenciado* dos processos das demais decisões estratégicas empresariais. Ela não se diferencia somente por envolver níveis hierárquicos superiores. Diferencia-se, também, por envolver fatores indutores e restritivos especiais, além de outros aspectos, que tornam a decisão mais complexa.

A idéia de que os gestores precisam conhecer em profundidade os aspectos endógenos e exógenos à empresa, permite supor que esta decisão tem uma amplitude superior às decisões estratégicas comuns como, por exemplo, adquirir um equipamento sofisticado ou lançar uma nova linha de produtos.

Este estudo vem ao encontro da necessidade que os administradores têm de conhecer os processos que podem conduzir suas empresas à atuação internacional, no momento em que o fenômeno da "globalização" é bastante discutido e está na ordem do dia de suas empresas.

Para que esta pesquisa fosse desenvolvida, o autor utilizou-se das técnicas do estudo de casos e da pesquisa participante. Optou por realizar a coleta de dados através de entrevistas estruturadas, com quatro diretores que participaram do processo decisório em suas respectivas empresas. Foram selecionadas duas empresas brasileiras, implantadas em países do MERCOSUL, e dois diretores de cada uma delas foram entrevistados. Essas empresas foram escolhidas por terem atendido à critérios pré-estabelecidos pela pesquisa e por terem aceito os convites de participação formulados.

O referencial teórico deste estudo é apresentado no Capítulo 2 e se fixa em dois grupos de teorias. O primeiro grupo trata das teorias econômicas sobre comércio internacional. Este grupo também explica e descreve os vários blocos econômicos, dando especial ênfase ao MERCOSUL, e chama a atenção para as forças que atuam, simultaneamente, sobre as empresas e o mercado internacional. O segundo grupo trata das teorias da decisão, com especial ênfase à Teoria da Racionalidade Limitada, formulada por Herbert A. Simon.

O Capítulo 3 traz o modelo teórico que orientou a pesquisa apresentando, genericamente, os tipos e métodos de pesquisa, as técnicas

do estudo de casos e da pesquisa participante e, particularmente, os critérios para a seleção dos casos, com a descrição dos procedimentos para o trabalho de campo.

O Capítulo 4 apresenta a análise dos resultados, desenvolvida a partir do tratamento dos dados. Foi subdividido em duas partes principais, uma para cada empresa estudada. Cada parte, por sua vez, foi subdividida em quatro outras partes:

- 1) histórico da empresa,
- 2) objetivos da internacionalização,
- 3) descrição do processo de tomada da decisão de internacionalização e
- 4) identificação dos fatores indutores e restritivos à internacionalização.

A análise dos resultados obtidos das duas entrevistas de cada empresa criou condições para que se chegasse às conclusões apresentadas no capítulo final.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões finais retiradas destas análises, em função da validação das técnicas utilizadas, apesar de as mesmas estarem sujeitas a algumas limitações. Este capítulo traz também as recomendações e sugestões para o desenvolvimento de outras pesquisas, no campo das teorias da decisão e no campo da internacionalização de empresas.

São Paulo, setembro de 2.000  
O Autor

## ABSTRACT

This study investigates a particular aspect of the decision making process in firms: *the strategic decision to go international*. It is a case study involving two Brazilian companies, which have decided for internationalizing of their operations. The study describes their normal decision making process and focuses on the specific process on which the internationalization decision was done.

The research in organizational decision making is large. However, because going international presents the firms with new environments, entirely new ways of doing business, and a host of new problems, the author considers this kind of decision making as a special process. Going international means that a fundamental strategic change is taking place.

New and unfamiliar factors force the firm to the international marketplace. This study also describes how the decision makers identified and evaluated the factors, which can motivate or constraint the firm in search for international opportunities.

Two decision makers in each Brazilian firms were interviewed.

This study describes the decision making process of these two firms. However, the conclusions of this study show some limitations, regarding the model and the research method used and, because of that, it can not be generalized to the universe of the Brazilian companies.



## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não chegou ao seu final apenas com o esforço isolado de seu autor. O autor contribuiu com o tema, com a leitura atenta dos textos de diversos autores e organizou a pesquisa.

Não fossem o apoio, o incentivo e a paciência de muitos, talvez este estudo não tivesse sido concluído. Além das dificuldades acadêmicas naturais, que este tipo de estudo proporciona, foram maiores as dificuldades pessoais.

Às vezes, o dinheiro acabava! Por isso devo um agradecimento todo especial às empresas que me socorreram, garantindo-me trabalho e retaguarda financeira. Os meus agradecimentos iniciais são para elas: Ar D'Elia, Autotex, Central de Postagem, DHL, Procomp e Videolar.

Às vezes, o entusiasmo e a motivação me abandonavam! Aí vinha o incentivo de um grande mestre e amigo, que além da correta e honesta orientação acadêmica, incentivou-me todo o tempo. Os meus agradecimentos ao Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos.

Agradeço as valiosas contribuições do Prof. Dr. André Torres Urdan que deu-me o privilégio de compor a banca examinadora, junto com os Profs. Drs. Silvio Aparecido dos Santos e Abraham Sin Oih Yu.

Às vezes, as minhas fichas de matrícula viajavam entre a secretaria e o escritório de meu orientador, para colher as necessárias aprovações. Não fossem a lembrança, a atenção e a paciência de Valéria Lourenção e sua pequena equipe e eu não teria cumprido o programa. A todos os meus agradecimentos.

Às vezes, achava que não conseguiria fechar o grupo de empresas para fazer a pesquisa de campo! Porém, na última hora, duas vieram ao meu socorro. Não posso identificar uma delas, por segredo de ofício, mas agradeço aos seus diretores, que me prestigiaram com seus ensinamentos sobre a empresa. À Axis-Sinimbú, a outra empresa da pesquisa, os meus agradecimentos ao seu presidente, Sr. Fernando Luis Schettino Moreira e ao Sr. Christian Schues, seu diretor comercial.

Às vezes, quando as dúvidas conceituais e acadêmicas me levavam à buscar uma orientação segura, para indicar-me caminhos, propor-me alternativas, recomendar-me leituras, era para o escritório do Prof. Dr. Abraham Sin OihYu que me dirigia e estas dúvidas eram eliminadas. À ele, os meus agradecimentos por ter-me ajudado a chegar até o final.

Finalmente, um agradecimento especial à Roswitha Limberger Ricci e Carlos Eduardo D'Elia Valladão Flores que, em trabalho voluntário, sem compromisso, via Internet, noite e dia, revisaram os originais, conduzindo-me de volta à boa gramática, cujos caminhos insistentemente ignorava.

## SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS	v
LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS	vi
<b>1 O PROBLEMA DA PESQUISA</b>	<b>01</b>
1.1 Introdução	02
1.2 Formulação da Situação Problema	11
1.3 Importância do Estudo	14
1.4 Objetivos da Pesquisa	15
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	15
1.5 Definição dos Termos	16
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA SOBRE O TEMA</b>	<b>20</b>
2.1 Integração Econômica - Os Blocos Econômicos	21
2.2 O Bloco Econômico MERCOSUL	26
2.3 As Empresas Frente aos Novos Desafios	28
2.4 A Internacionalização das Empresas	31
2.5 Estágios de Desenvolvimento Internacional das Empresas	35
2.6 As Grandes Teorias Econômicas	37
2.7 As Forças Que Atuam no Mercado Internacional	45
2.8 Orientação Gerencial das Companhias Globais	48
2.9 A Decisão de Investimento Direto no Exterior	49
2.10 As Teorias da Decisão	53
2.10.1 <i>Introdução</i>	53
2.10.2 <i>Teorias Descritivas, Normativas e Prescritivas</i>	54
2.10.3 <i>A Contribuição da Teoria dos Jogos</i>	56
2.10.4 <i>A Teoria da Racionalidade Limitada</i>	58
2.10.5 <i>A Busca por Modelos</i>	63
2.10.6 <i>A Natureza da Busca do Problema e da Geração de Alternativas</i>	65
2.10.7 <i>Elementos do Processo de Decisão</i>	68
2.10.8 <i>Decisões em Grupo e Decisões Organizacionais</i>	71
2.10.9 <i>Esquema Conceitual de Kleindorfer, Kunreuther e Schoemaker</i>	79
2.11 Conexões Entre os Grupos Teóricos Apresentados	81
<b>3 MODELO DE PESQUISA</b>	<b>84</b>
3.1 Introdução	85
3.2 Descrição do Modelo de Pesquisa	86
3.3 Método da Pesquisa	89
3.3.1 <i>Obtenção de Dados Primários: Estudo de Caso</i>	92
3.3.2 <i>Dados Secundários</i>	94
3.3.3 <i>Desenho da Pesquisa</i>	95
3.4 Plano Operacional da Pesquisa	96
3.4.1 <i>Estratégia de Coleta de Dados</i>	98

3.5	Delimitação do Universo da Pesquisa	99
3.6	Constituição da Amostra e Estrutura do Instrumento de Pesquisa	101
3.6.1	<i>Constituição da Amostra</i>	101
3.6.2	<i>Estrutura do Instrumento de Pesquisa</i>	102
3.7	Metodologia de Coleta de Dados	103
3.8	Tratamento dos Dados	105
3.9	Limitações do Estudo	105
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASOS</b>	<b>108</b>
4.1	Introdução	108
4.2	Fatores Que Dificultaram e Que Facilitaram a Pesquisa	110
4.2.1	<i>Dificuldades</i>	110
4.2.2	<i>Facilidades</i>	111
4.3	CASO 1: A EMPRESA “A”	112
4.3.1	<i>Comentários Iniciais</i>	112
4.3.2	<i>História da Empresa</i>	112
4.3.3	<i>Objetivos da Internacionalização</i>	118
4.3.4	<i>Descrição do Processo de Tomada de Decisões Estratégicas e da Decisão Estratégica de Internacionalização das Atividades</i>	121
4.3.5	<i>Fatores Indutores e Restritivos à Internacionalização</i>	125
4.3.5.1	<i>Fatores Indutores</i>	125
4.3.5.2	<i>Fatores Restritivos</i>	129
4.3.6	<i>Comentários Finais</i>	132
4.4	CASO 2: AXIS-SINIMBÚ LOGÍSTICA AUTOMOTIVA	133
4.4.1	<i>Comentários Iniciais</i>	133
4.4.2	<i>História da Empresa</i>	134
4.4.3	<i>Objetivos da Internacionalização</i>	143
4.4.4	<i>Descrição do Processo de Tomada de Decisões Estratégicas e da Decisão Estratégica de Internacionalização das Atividades</i>	145
4.4.5	<i>Fatores Indutores e Restritivos à Internacionalização</i>	151
4.4.5.1	<i>Fatores Indutores</i>	151
4.4.5.2	<i>Fatores Restritivos</i>	153
4.4.6	<i>Comentários Finais</i>	155
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>157</b>
5.1	Considerações Iniciais	158
5.2	Conclusões	159
5.2.1	Objetivo Geral do Estudo (O1): Verificação do Processo de Tomada da Decisão de Internacionalização	159
5.2.2	Objetivo Específico O2: Identificação dos Fatores Indutores	168
5.2.3	Objetivo Específico O3: Identificação dos Fatores	

<b>Restritivos</b>	<b>172</b>
<b>5.2.4 Objetivo Específico O4: Verificação Se os Fatores Foram Confirmados na Fase de Implementação</b>	<b>173</b>
<b>5.2.5 Objetivo Específico O5: Verificação Se Surgiram Novos Fatores Indutores e Restritivos Não Identificados Durante o Processo Decisório</b>	<b>173</b>
<b>5.2.6 Objetivo Específico O6: Verificação Se Houve Aperfeiçoamento no Processo de Tomada de Decisões Estratégicas Após a Internacionalização</b>	<b>173</b>
<b>5.3 Recomendações Para Pesquisas Futuras</b>	<b>175</b>
<b>5.4 Considerações Finais</b>	<b>177</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>179</b>

## **LISTA DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1 – Instrumento de Pesquisa</b>	<b>183</b>
<b>ANEXO 2 – Evolução do Comércio Exterior Brasileiro</b>	<b>196</b>
<b>ANEXO 3 – Gráficos Sobre o Comércio Exterior Brasileiro</b>	<b>197</b>
<b>ANEXO 4 – Exportações Brasileiras – Principais Empresas</b>	<b>198</b>
<b>ANEXO 5 – Balança Comercial Brasileira – Países Por Blocos Econômicos</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO 6 – Intercâmbio Comercial Brasileiro – MERCOSUL</b>	<b>200</b>

## LISTA DE TABELAS, QUADROS E FIGURAS

### LISTA DE TABELAS

<i>Tabela 1. Países Desenvolvidos: relação entre exportações de mercadorias e PIB</i>	03
<i>Tabela 2: Evolução do Comércio Exterior Brasileiro 1950-1999</i>	08
<i>Tabela 3: Exportações Brasileiras em 1999: As Cinquenta Principais Empresas Exportadoras</i>	09
<i>Tabela 4: O Poder dos Blocos Econômico</i>	25
<i>Tabela 5: Investimentos de Empresas Argentinas e Brasileiras</i>	28
<i>Tabela 6: Comércio Argentino com o Brasil</i>	29

### LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: Formas de Integração Econômica Internacional</i>	24
<i>Quadro 2: Invasão Argentina: Principais Projetos de Investimentos Argentinos no Brasil Até o Ano 2000.</i>	29
<i>Quadro 3: Invasão Brasileira: Principais Projetos de Investimentos Brasileiros na Argentina Até o Ano 2000</i>	30
<i>Quadro 4: Rotas Disciplinares das Ciências da Decisão</i>	56
<i>Quadro 5: Esquema Conceitual de Kleindorfer et. alli.</i>	79
<i>Quadro 6: Estrutura do Instrumento de Pesquisa</i>	103
<i>Quadro 7 Principais Diferenças Entre as Empresas Pesquisadas.</i>	167
<i>Quadro 8: Principais Semelhanças Entre as Empresas Pesquisadas</i>	168
<i>Quadro 9: Grupo I: Fatores Motivadores Pró-Ativos</i>	171
<i>Quadro 10: Grupo II: Fatores Motivadores Reativos</i>	171

### LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Evolução das Exportações Mundiais 1950-1999</i>	04
<i>Figura 2: Balança Comercial Brasileira 1950-1999</i>	07
<i>Figura 3: Padrões de Comércio e Teoria do Ciclo dos Produtos</i>	40
<i>Figura 4: Modelo Diamante de Porter</i>	43
<i>Figura 5: Evolução da Teoria do Comércio Internacional</i>	45
<i>Figura 6: Alternativas Possíveis de Investimento Direto no Exterior</i>	52
<i>Figura 7: Aspectos da Tomada de Decisão</i>	65
<i>Figura 8: Fluxo de Tomada da Decisão de Internacionalização das Atividades</i>	68
<i>Figura 9: Conexões Entre os Grupos Teóricos do Estudo</i>	83
<i>Figura 10: O desenho da Pesquisa</i>	96

## **CAPÍTULO I**

### **O PROBLEMA DA PESQUISA**

# CAPÍTULO I

## O PROBLEMA DA PESQUISA

### 1.1. INTRODUÇÃO

#### ***A Globalização***

A internacionalização dos mercados, embora não seja um fenômeno recente (BAPTISTA JR., 1998 p. 128), está ganhando destaque muito grande no Brasil, nesta década, envolvendo empresários, estudiosos e políticos. O fenômeno, que passou a ser denominado "globalização" da economia, isto é, a abertura das economias nacionais (domésticas) dos países para um ambiente de economia global (internacional), tem, no entanto, uma origem mais remota.

Baptista Jr. cita um documento do Fundo Monetário Internacional (International Monetary Fund; 1997b, p. 4), que trata do tema "globalização",

***"(...) a liberalização no fluxo comercial e financeiro nos últimos cinquenta anos tem gradualmente resultado em um nível de integração similar em alguns aspectos àquele verificado no início do século - com muitos objetivos para uma próxima integração, à medida em que se aproxima o próximo século".***

Os dados da Tabela 1, reproduzidos de Baptista Jr. (1998, p. 132), indicam a relação existente (%) entre as exportações de mercadorias e o PIB [agregados medidos a preços correntes] dos países desenvolvidos, no período compreendido entre 1889 e 1993. Segundo Baptista Jr (1998, p. 131), *"em 1991-93, a participação das exportações no PIB era de 14,3%, apenas um pouco maior que a de 1912-14"*.



**TABELA 1: PAÍSES DESENVOLVIDOS: RELAÇÃO ENTRE EXPORTAÇÕES DE MERCADORIAS E PIB (\*)**

(em %)

Ano	Países Desenvolvidos	EUA	Europa Ocidental	Japão
1889/1891	11,7	6,7	14,9	5,1
1912/1914	12,9	6,4	18,3	12,6
1928/1930	9,8	5,0	14,5	13,6
1937/1939	6,2	3,7	7,1	13,0
1950	7,8	3,8	13,4	6,8
1953	8,4	4,3	13,4	7,5
1959/1961	8,6	3,8	14,8	8,9
1969/1971	10,2	4,0	17,4	9,7
1974/1976	14,1	6,6	21,3	11,0
1979/1981	15,5	7,7	22,7	11,8
1989/1991	14,6	7,2	23,0	9,6
1991/1993	14,3	7,5	21,7	8,8

(\*) Agregados medidos a preços correntes

(\*\*) Europa Ocidental, exclusive Iugoslávia, EUA, Canadá, Austrália, Nova Zelândia e Japão

Fonte: BAIROCH, Paul em "Globalization myths and realities: one century of external trade and foreign investments". Robert Boyer & Daniel Drache (eds.), *States against marketers: the limits of globalization*. London, Routledge, 1996.

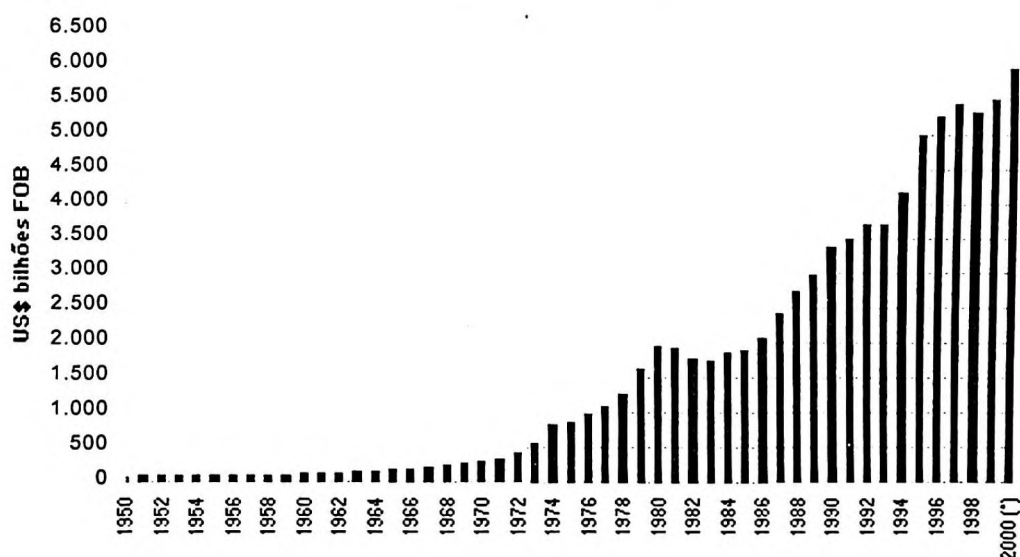
O crescente desenvolvimento da sociedade, o surgimento de novas tecnologias, o progresso e a redução de custos nos meios de transporte, a velocidade dos sistemas de informações, o trânsito mais acelerado de produtos, serviços, moedas, pessoas, idéias e conceitos, fenômenos que já vinham sendo observados desde o século passado, vêm tornando os países muito mais dependentes entre si, oferecendo às empresas um sem número de possibilidades de acesso a novos mercados, novas tecnologias, novas fontes de suprimentos, novos conceitos de produtos e serviços. Em resumo: novas oportunidades.

Os fluxos de investimento direto no estrangeiro têm-se acelerado nos últimos anos. Dados de 1996 do *World Investment Report*, documento da United Nations Conference on Trade and Development, citado por BAPTISTA JR. (1998, p. 153), mostram que o ingresso de investimentos (soma de todos os países), que no período 1984-1989 era de US\$ 115,4 bilhões (média anual), saltou para US\$ 314,9 bilhões em 1995.

A expansão do mercado internacional (figura 1) contribuiu para o surgimento de gigantescas empresas com atuação global. Algumas empresas globais chegam a números impressionantes. Por exemplo, em 1997, o faturamento global da General Motors, a maior empresa do mundo (não incluídos

os bancos), foi de US\$ 178 bilhões. Esse valor foi quase duas vezes o PIB de Singapura. A segunda maior empresa, a Ford (US\$ 153 bilhões), possuía em 1997 um número de funcionários maior que o efetivo do Exército Brasileiro. A terceira maior empresa, a japonesa Mitsui, faturou em 1997 US\$ 142 bilhões. Esse valor foi mais de três vezes o total das reservas internacionais brasileiras<sup>1</sup>.

**FIGURA 1**  
**EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES MUNDIAIS - 1950 - 2000 \***  
**US\$ BILHÕES FOB**



\* estimativa FMI abril/2000

Fonte: Governo Brasileiro, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - SECEX, de 17.09.00, disponível na Internet, endereço: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

### ***As Mega Fusões***

Nesta virada de século, o mundo empresarial também está assistindo ao fenômeno das mega fusões entre as empresas. Com a queda das barreiras comerciais e o rearranjo das economias nacionais de países vizinhos, sob a forma de blocos econômicos, os mercados se ampliaram, requerendo uma maior complexidade empresarial, para fazer frente à diversidade de concorrências, de governos, de legislações, de formas de gestão e de características de consumo.

<sup>1</sup> O fenômeno das mega-corporações tem tido bastante destaque nos veículos de imprensa dirigidos ao público que toma decisões nas empresas, alimentando o mito da "globalização". A fonte original destes dados é a revista Fortune, citada pela revista brasileira Veja, edição 1605, pág. 136, artigo "Planeta S. A", reportagem de Antenor Nascimento e João Sorima Neto.

A fusão é uma forma de aliança entre competidores em potencial, somando seus interesses ou fortalecendo suas posições, ao invés de se destruírem. Foi através do processo de fusão, que em 1998 a montadora de automóveis alemã Daimler-Benz juntou-se à americana Chrysler. Usando as revendedoras Chrysler nos E. U. A., a Daimler-Benz ganhou acesso ao mercado americano e a Chrysler, por sua vez, entrou com comodidade no mercado europeu<sup>2</sup>.

Outra estratégia de crescimento é a aquisição. A aquisição, quando é possível, permite a uma empresa entrar rapidamente em outro mercado. D'AVENI (1995, p. 96) cita a americana *"Hershey Foods Corporation, que quase não tinha presença nos mercados europeus, e os penetrou através de aquisições. Em 1991, por exemplo, a Hershey comprou uma empresa alemã de chocolates em caixas e uma fatia de 19% da maior empresa de doces na Escandinávia"*. D'AVENI (1995, p. xxv) afirma:

***"A competição está se acelerando nas várias arenas competitivas (...). Empresas, antes plácidas, estão agora lutando com maior afinco em relação ao preço e à qualidade, timing de entrada no mercado e criação de novo know-how técnico e comercial, invasão e defesa de fortalezas de produto/mercado e o uso de reservas financeiras"***.

Esse movimento de grandes fusões também chegou ao Brasil. Em 01.07.99, as rivais e centenárias Antártica e Brahma, anunciaram a sua associação, numa operação envolvendo R\$ 8,1 bilhões - o maior negócio já realizado no país entre grupos não-financeiros. A nova empresa - AmBev - nasce com um patrimônio líquido de US\$ 2,3 bilhões, fábricas em 18 Estados, além de indústrias no Uruguai, Argentina e Venezuela. Ambas possuem, juntas, 74% do mercado brasileiro de cerveja e, com a fusão, segundo as informações da imprensa, citando estudos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)<sup>3</sup>, a AmBev passa a ocupar a quarta posição no mercado mundial

---

<sup>2</sup> Informação obtida pela Internet através do "website" corporativo da Daimler-Chrysler ([www.daimlerchrysler.de](http://www.daimlerchrysler.de)).

<sup>3</sup> O fato foi amplamente noticiado pela imprensa. As empresas fizeram um comunicado conjunto nos principais horários de TV. Os dados citados foram extraídos do Jornal "O ESTADO DE SÃO

de cervejas, com 6,78 bilhões de litros de produção anual. A quarta posição, no entanto, confere à AmBev apenas 4,0% do mercado mundial, uma vez que boa parte da produção no mundo está pulverizada em micro e pequenas cervejarias.

Do ponto de vista estratégico-empresarial, a fusão das empresas brasileiras Antártica e Brahma, pode significar um forte movimento defensivo, protegendo sua participação no mercado doméstico dos competidores globais, ao mesmo tempo em que forja uma forte base de sustentação para a conquista de maior participação no mercado internacional. Ambas as empresas, como foi visto, não estão fazendo nenhum movimento inédito.

Na data do anúncio da fusão, os presidentes dos dois grupos empresariais estiveram reunidos com o presidente da república brasileira, que apoiou a iniciativa, com o seguinte comentário:

*“...as empresas brasileiras têm de se internacionalizar para não serem internacionalizadas”.*

### ***A Internacionalização das Empresas Brasileiras***

O mercado brasileiro foi um dos últimos grandes mercados a se abrir para a "globalização". As empresas brasileiras, até o início da década de 90, tinham um mercado praticamente cativo, sem fortes ameaças externas. Mesmo as empresas internacionais aqui estabelecidas tinham dificuldades para fazer com que seus produtos, serviços e capitais entrassem e saíssem livremente, como faziam em outros lugares do mundo. A legislação do país protegia a empresa nacional, evitando que seu controle acionário fosse transferido para as empresas internacionais. O modelo econômico seguia a estratégia de facilitar ao máximo a exportação e dificultar a importação (a propaganda do governo usava a frase "Exportar é o que Importa", na década de 70). A preocupação do governo com a gestão do fluxo de divisas em um período de reservas monetárias internacionais baixas, também contribuiu para esse distanciamento do mercado global.

---

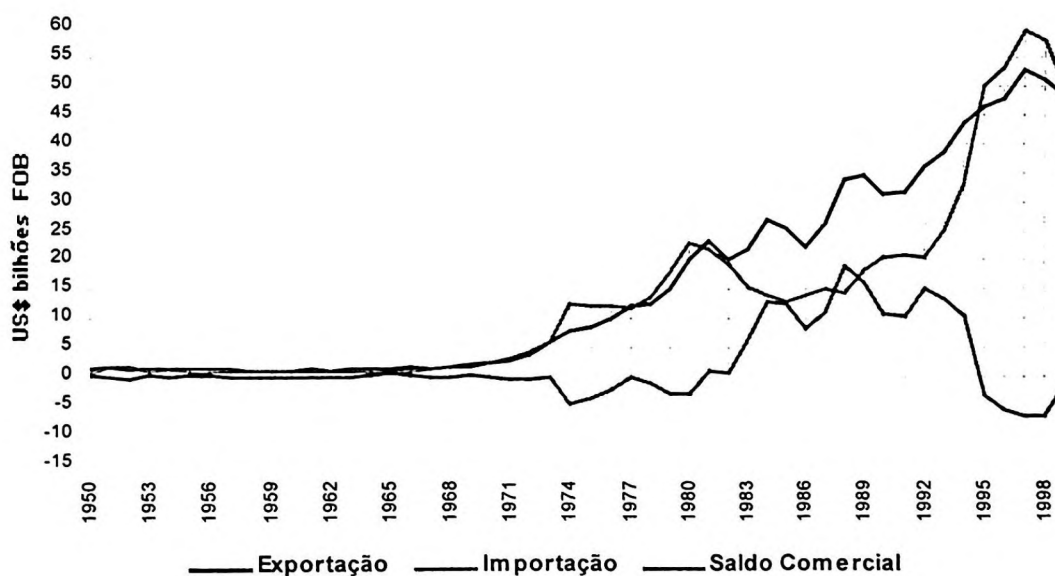
PAULO", caderno de Economia, artigo "Brahma e Antártica unem-se na número 1", página B1, sexta-feira, 2 de julho de 1999.

A falta de exposição dos produtos e empresas brasileiras à competição voraz que se processava no resto do mundo, se configurou como um risco estratégico muito pesado. Porter (1986, p. 47) afirma:

*"...a estratégia de proteção dos mercados repousa nos impedimentos governamentais à competição global como altas tarifas, quotas rigorosas de importação e alto conteúdo de exigências locais, os quais efetivamente isolam um país da indústria global".*

A situação da empresa brasileira frente ao processo de globalização, embora preocupante, não permite, no entanto, avaliações pessimistas. O gráfico apresentado na figura 2<sup>4</sup> indica um expressivo crescimento no fluxo comercial brasileiro (importações e exportações) nos últimos trinta anos.

**FIGURA 2**  
**BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - 1950 A 1999 - US\$ BILHÕES FOB**



Fonte: Governo Brasileiro, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - SECEX, de 17.09.00, disponível na Internet, endereço: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

Ao mesmo tempo, os dados da tabela 2 (coluna C/D) indicam que a participação relativa das exportações brasileiras, no total das exportações mundiais, caiu de 2,37% (1950) para 0,87% (1999). Nesse mesmo período, a

<sup>4</sup> Veja anexos 2 e 3



proporção do PIB brasileiro destinado às exportações (coluna C/A), caiu de 9% (1950) para 6,4% (1970), situando-se em 8,6% (1999). Ora, se compararmos estes números com os dados apontados anteriormente na tabela 1 (p. 3), estes percentuais não estarão muito distantes dos apresentados no período 1991/1993, pelos EUA (7,5%) e Japão (8,8%). Na verdade, enquanto o PIB brasileiro cresceu apenas 18,5% entre 1990 e 1999, o PIB mundial cresceu 36,1% no mesmo período (Tab. 2, cols. A e B). Isso leva à crer, numa visão otimista, que a inserção de empresas brasileiras no processo de internacionalização, pode oferecer uma oportunidade de crescimento para estas empresas, na medida em que as taxas de crescimento do PIB mundial (Tab. 2) e do comércio internacional (Fig. 1) têm sido maiores que as taxas brasileiras.

**TABELA 2**  
**EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO - 1950 - 1999**

Ano	A PIB Brasil US\$ bi	B PIB Mundo US\$ bi	C Exp Brasil US\$ bi	D Exp Mundo (FOB) US\$ bi	C/A Exp/PIB Brasil	C/D Exp Br/Exp Mundial
1950	15,1	n.d.	1,4	57,2	9,0	2,37
1960	17,9	n.d.	1,3	114,5	7,1	1,11
1970	42,6	n.d.	2,7	299,7	6,4	0,91
1980	237,8	n.d.	20,1	1940,8	8,5	1,04
1990	469,3	22489	31,4	3395,3	6,7	0,93
1999	556,5	30629	48,0	5497,0	8,6	0,87

Fonte: Governo Brasileiro, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - SECEX, de 17.09.00, disponível na Internet, endereço: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

Gradualmente, as empresas brasileiras estão começando a se fazerem presentes no mundo, despertando o interesse dos pesquisadores<sup>5</sup>. O Brasil tem hoje a quinta maior população e a nona maior economia do planeta. Apesar disso, comparado aos demais países industrializados, com economias e populações menores, não possui nenhuma multinacional de grande porte. A AmBev, que ainda tem um potencial de crescimento no próprio mercado brasileiro<sup>6</sup>, poderá vir a ser uma delas, embora algumas poucas empresas brasileiras de porte, com menor estardalhaço, já tenham o "status" de multinacionais.

<sup>5</sup> Entre outros estudos, veja: "*Internacionalização de Empresas: Estratégia e Ação*", dissertação de mestrado elaborada por Fernando Augusto de Andrade Vieira Loureiro, orientado pelo Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos, na FEA/USP, em junho 1990.

As empresas Gerdau e Norberto Odebrecht já possuem subsidiárias em vários países. Outras, são fortes exportadoras como: Sadia, Perdigão, Embraer, Weg Motores, Azaléia, Grendene. Em 1998, a Cia Vale do Rio Doce alcançou o primeiro posto das exportações brasileiras, que foi perdido em 1999 para a Embraer, com o fechamento de contratos recorde, nos 30 anos de história da empresa, de 1,19 mil aviões, totalizando em julho/99 uma carteira de pedidos da ordem de US\$ 18 bilhões<sup>7</sup>. Esses números põem a Embraer na liderança do mercado de aviação regional e no quarto lugar entre os maiores fabricantes do mundo. Como se constata, embora timidamente, algumas empresas brasileiras estão presentes no mercado internacional.

A tabela 3 apresenta as cinquenta maiores empresas exportadoras em atuação no Brasil (incluindo as nacionais e as estrangeiras), no ano de 1999<sup>8</sup>.

**TABELA 3**  
**EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS EM 1999 –**  
**AS CINQUENTA PRINCIPAIS EMPRESAS (US\$ FOB)**

ORD	NOME DA EMPRESA	VALOR EXPORTADO
1	EMBRAER EMPRESA BRASILEIRA DE AERONAUTICA S A	1.691.524.603
2	COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	1.542.063.722
3	CEVAL ALIMENTOS AS	925.635.738
4	FIAT AUTOMOVEIS AS	813.386.032
5	COMPANHIA SIDERURGICA DE TUBARAO	753.852.626
6	PETROLEO BRASILEIRO S A PETROBRAS	739.752.142
7	FORD BRASIL LTDA	603.868.592
8	VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	527.424.855
9	ARACRUZ CELULOSE AS	488.260.907
10	GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA	456.189.839
11	ALBRAS ALUMINIO BRASILEIRO S/A	426.800.533
12	COOPERATIVA DE PROD.DE CANA,ACUCAR E ALCOOL DO ES	425.015.519
13	COMPANHIA SIDERURGICA NACIONAL	375.572.286
14	SUCOCITRICO CUTRALE LTDA	361.063.903
15	A D M EXPORTADORA E IMPORTADORA S/A	353.238.735
16	MINERACOES BRASILEIRAS REUNIDAS S A MBR	349.717.701
17	COTIA TRADING S/A	340.982.090
18	SADIA S.A	328.147.514
19	SAMARCO MINERACAO S/A	327.097.209
20	ACESITA S.A	319.457.651
21	CARGILL AGRICOLA S A	292.549.916
22	COMERCIO E INDUSTRIAS BRASILEIRAS COINBRA S/A	290.956.995
23	CITROSUCO PAULISTA S/A	286.130.248
24	PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	285.072.662

<sup>6</sup> O consumo per capita de cerveja no Brasil em 1994 foi de 48 litros/ano enquanto que na República Checa, no mesmo ano, foi de 162 litros (Nota do Autor).

<sup>7</sup> Aqui, mais uma vez, se vê a preocupação da imprensa com a globalização. Estes dados foram extraídos do Jornal "O ESTADO DE SÃO PAULO", caderno de Economia, artigo "País tem poucas empresas para competição global", página B3, segunda-feira, 19 de julho de 1999

<sup>8</sup> Veja no anexo 4 a relação completa das 250 empresas que mais exportaram em 1999.

25	ROBERT BOSCH LIMITADA -----	280.299.386
26	FERTECO MINERACAO S A -----	278.126.981
27	CELULOSE NIPO BRASILEIRA S A CENIBRA -----	272.834.267
28	ALCOA ALUMINIO S/A -----	267.429.062
29	EMPRESA BRASILEIRA DE COMPRESSORES S A EMBRACO -----	266.731.133
30	UNIVERSAL LEAF TABACOS LTDA -----	265.018.687
31	BERTIN LTDA -----	252.274.723
32	ACO MINAS GERAIS SA ACOMINAS -----	240.237.042
33	CATERPILLAR BRASIL LTDA -----	233.492.952
34	GOODYEAR DO BRASIL PRODUTOS DE BORRACHA LTDA -----	222.988.235
35	MERCEDES BENZ DO BRASIL S A -----	221.128.388
36	COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERACAO -----	220.638.782
37	BILLITON METAIS S/A -----	217.325.127
38	REFINADORA DE OLEOS BRASIL LTDA -----	214.404.344
39	SHELL BRASIL S/A -----	206.020.841
40	COMPAQ COMPUTER BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA. -----	205.981.921
41	DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA -----	194.846.602
42	USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS S/A. USIMINAS -----	190.943.122
43	BAHIA SUL CELULOSE S.A -----	189.255.077
44	SEARA ALIMENTOS S/A -----	184.827.829
45	STAREXPORT TRADING S.A -----	179.858.218
46	CIA IMPORTADORA E EXPORTADORA COIMEX -----	175.297.129
47	VARIG S A VIACAO AEREA RIO GRANDENSE -----	170.420.127
48	S/A MINERACAO DA TRINDADE SAMITRI -----	166.959.210
49	SCANIA LATIN AMERICA LTDA -----	163.913.994
50	CELPV CELULOSE E PAPEL LTDA -----	163.627.413
	TOTAL DAS 50 MAIORES EMPRESAS EXPORTADORAS	18.948.642.620
	TOTAL GERAL DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS EM 1999	48.011.444.034

Fonte: Governo Brasileiro, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - SECEX, Doc. BCE013 de 17.09.00, disponível na Internet, endereço: [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)

### ***A Decisão de Internacionalizar***

A complexidade das decisões em um ambiente competitivo mais amplo, como o mercado internacional, parece exigir das empresas e de seus administradores um processo de tomada de decisão mais elaborado que o conjunto de decisões que atendem aos problemas domésticos.

A questão seria bem mais simples se as únicas distâncias entre o centro de decisão da empresa e o mercado-alvo fossem a geográfica ou a idiomática. Mercados absolutamente diferentes, com regras de funcionamento às vezes antagônicas, exigem dos administradores uma capacidade ímpar de se colocarem no ângulo correto da questão e, dessa maneira, tomarem decisões particularmente boas, que se harmonizem com o conjunto de soluções simultâneas do negócio que administram.

Os fatores que induzem ou restringem a atuação das empresas no mercado internacional formam um panorama concreto que seus gestores desejariam controlar antecipadamente, sob a forma de previsões ou com o apoio



da experiência dos seus especialistas. A empresa obteria uma enorme vantagem inicial se pudesse conhecer com antecipação fatores como: o movimento microeconômico dos competidores, dos fornecedores e dos consumidores, bem como o movimento macroeconômico da conjuntura dos países onde está presente, da ação e da reação de seus governos ou da flutuação na paridade monetária.

A decisão de internacionalização das atividades da empresa, por tudo o que foi mencionado, parece configurar-se numa decisão particular, que este estudo tem como objetivo desvendar.

## 1.2. FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O fenômeno conhecido como “globalização” está levando algumas empresas brasileiras à reformulação das suas estratégias de expansão. Diante desse cenário, um sistema econômico supostamente mais aberto, essas empresas se vêem cada vez mais ameaçadas no ambiente doméstico por novos e competentes rivais e, ao mesmo tempo, vislumbram melhores oportunidades de ingresso no ambiente do mercado internacional.

Com a remoção dos principais obstáculos existentes no Brasil, que dificultavam uma maior integração com a comunidade econômica internacional, o país voltou a atrair vultosos investimentos de importantes grupos empresariais internacionais, personagens ativos no duelo do mercado global. Ao mesmo tempo, os demais mercados também ficaram franqueados para as empresas brasileiras, principalmente o mercado formado pelos países que, junto com o Brasil, constituíram o MERCOSUL - Mercado Comum do Sul (Argentina, Paraguai e Uruguai). Como afirma Previdelli (1996, p. 129):

***“atualmente mais de 300 empresas brasileiras já adotaram alguma forma de internacionalização dentro do MERCOSUL”<sup>9</sup>.***

---

<sup>9</sup> PREVIDELLI, J. J., em *“Mudanças Organizacionais em Empresas Multinacionais”*, 1996, São Paulo, Tese, FEA-USP. Importante estudo exploratório sobre empresas brasileiras internacionalizadas no MERCOSUL.

Muitos empresários têm o desejo de inserir suas empresas no cenário internacional, mas esta não é uma decisão que dependa apenas de desejos. As empresas necessitam reunir condições mínimas para garantir uma atuação externa que lhes traga os resultados desejáveis. A decisão de internacionalização é uma decisão estratégica que envolve um alto risco, pois o mercado internacional pode se revelar hostil para a empresa despreparada para ele.

A decisão de internacionalização não deve ser uma decisão estratégica que obedece a um processo decisório ordinário, como o são as outras decisões de cunho estratégico. O fato de os gestores da empresa terem de tomar decisões sobre expansão em um mercado absolutamente novo, faz com que o nível de incerteza sobre os resultados da decisão seja maior. Por essa razão, esse processo decisório deve ser diferenciado: exige um maior rigor.

O dilema de tomar resoluções sob o conflito gerado pela avaliação de riscos *versus* oportunidades, onde a incerteza ante o desconhecido não permite configurar claramente quanto de risco existe em uma oportunidade e, inversamente, quanto de oportunidade existe ao enfrentar os riscos, faz com que a decisão de internacionalização transcorra de forma diferenciada também por esse ângulo.

As pessoas costumam buscar uma maneira de simplificar os problemas quando eles se apresentam de forma complexa. Por isso, quando têm de tomar decisões para as empresas, costumam desenvolver ferramentas, sob a forma de modelos, para apoiar a tomada de decisões estratégicas. Procuram representar a realidade através dos modelos, de forma a testar os vários cenários com que as empresas possam vir a se defrontar no futuro. Com a análise de cada possível cenário, podem avaliar os riscos, as oportunidades e a conduta a ser empregada em cada situação. O modelo serve, portanto, para orientar o processo de escolha de uma ou mais alternativas, segundo os critérios de resultados definidos pelas organizações.

Estimuladas por certos fatores que as induzem a optar pelo mercado internacional, como a busca de melhores margens ou mesmo a própria ambição

de seus dirigentes, atrás de novas conquistas, as empresas esbarram em restrições tão logo começam os estudos iniciais de internacionalização.

Esses fatores indutores e restritivos estão sempre presentes no processo decisório. Às vezes, são claramente identificados pelos decisores e têm a sua importância avaliada ainda no processo decisório. Outras vezes, contudo, só se manifestam quando a decisão já foi tomada e implementada. Aí o modelo empregado para a tomada da decisão é questionado.

A existência de um modelo para auxiliar no processo de tomada de decisão, nem sempre é garantia de uma decisão melhor, embora possa levar a um grande número de boas soluções. Como uma ferramenta, o modelo também depende da habilidade de quem o opera.

A compreensão do processo decisório desenvolvido por uma empresa, permite que se avalie a habilidade de seus dirigentes em lidar com o modelo desenvolvido.

***Este estudo se propõe a descrever e compreender o processo decisório utilizado pelas empresas brasileiras, na decisão estratégica de internacionalização das suas atividades.***

Propõe-se a verificar como o modelo de decisão identificou e avaliou os fatores que induziram ou restringiram as empresas, em seu processo de internacionalização.

A descrição da forma como as empresas trataram a identificação dos fatores indutores e restritivos durante o processo de tomada de decisão e a confirmação ou negação posterior desses fatores, poderá contribuir para que as empresas brasileiras estudadas, e outras que se interessarem pelo tema, aperfeiçoem o seu processo de tomada de decisão.

Esta pesquisa verifica também se o modelo para a tomada de decisões estratégicas comuns foi utilizado para a decisão de internacionalização das

atividades das empresas estudadas. Só é possível verificar se o modelo serviu para interpretar corretamente a realidade após a implementação da decisão, ocasião em que as empresas certamente já terão colhido os benefícios do modelo empregado ou constatado as suas falhas. Daí a razão deste estudo ter selecionado empresas que já tenham iniciado o seu processo de internacionalização.

### **1.3. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO**

O autor destaca a importância desse estudo neste momento em que algumas empresas brasileiras estão planejando internacionalizar as suas atividades.

Espera-se que os resultados do estudo sirvam para:

- (1) Estimular outras empresas brasileiras que pretendem desenvolver atividades internacionais ao aperfeiçoamento de seus mecanismos de decisão, seja conhecendo os processos que o estudo descreve ou descobrindo elas mesmas seus próprios caminhos;
- (2) Apresentar às empresas que já estão em processo de internacionalização das atividades, os erros e os acertos que as empresas pesquisadas já identificaram e corrigiram (ou estão por corrigir). Certamente, em sua própria ótica e experiência, identificarão novas oportunidades e ameaças;
- (3) Identificar as alternativas de ação utilizadas pelas empresas estudadas, que possam se somar às contribuições de outros estudos, visando uma expansão eficiente das empresas brasileiras em direção ao mercado internacional, com menores riscos;
- (4) Desenvolvimento da teoria sobre decisão de internacionalização de empresas e
- (5) A identificação de novas hipóteses para testes conclusivos.

## **1.4. OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.4.1 - Objetivo Geral**

O Objetivo Geral do estudo pode ser assim definido:

**O1** - Verificar como foi tomada a decisão de internacionalização das atividades das empresas brasileiras estudadas.

Espera-se, através da pesquisa, verificar se o processo de tomada de decisão da internacionalização das atividades da empresa foi um processo extraordinário ou se seguiu algum modelo ou metodologia de uso corrente na empresa para outras decisões estratégicas.

Ao mesmo tempo, espera-se que através da pesquisa se possa verificar se foram identificados previamente tanto os fatores impulsionadores quanto os fatores restritivos à sua internacionalização, dentro da análise de riscos e oportunidades, durante o processo de tomada dessa decisão estratégica, e quais foram os fatores considerados.

Com base nos resultados alcançados, acredita-se ser possível conhecer e descrever os mecanismos empregados na identificação e seleção de cada fator, se houve alguma avaliação desses fatores durante o processo decisório e se os fatores indutores e restritivos se confirmaram posteriormente, durante a fase de implementação. O objetivo geral é, portanto, descritivo.

### **1.4.2 - Objetivos Específicos**

A pesquisa poderá permitir alcançar alguns objetivos derivados, colaborando para que o objetivo geral seja alcançado. Estes objetivos específicos estão relacionados abaixo:

**O2** - identificar as principais forças que levaram a empresa a desenvolver o processo de internacionalização das suas atividades (fatores indutores);

O3 - identificar as principais forças que restringiram o processo de internacionalização das atividades da empresa (fatores restritivos));

O4- verificar se na fase de implementação do processo de internacionalização, foram confirmados os fatores indutores e restritivos identificados durante o processo de tomada de decisão de internacionalização das atividades;

O5 - verificar se surgiram novos fatores indutores e restritivos não identificados durante o processo decisório;

O6 - verificar se houve aperfeiçoamento no processo de tomada de decisões estratégicas com a internacionalização;

## 1.5. DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para efeito deste estudo e para que os conceitos nele utilizados possam ser corretamente interpretados pelo leitor, foram definidos, a seguir, os principais termos utilizados. Embora alguns desses termos possam ser encontrados com outras nomenclaturas, optou-se pelas definições descritas por julgá-las mais apropriadas para o entendimento dos conceitos e segundo a prática nas empresas ou a coerência com que outros autores as utilizam como: Czinkota et. alli. (1996), D'Aveni (1995), Drouvot (1992), Eiteman et. alli. (1986), Loureiro (1990), Previdelli (1996) e Rocha (1987).

**Decisão Estratégica:** a escolha racional e ordenada das alternativas que melhor satisfazem os objetivos empresariais em um ambiente de competição.

**Empresa Brasileira ou Empresa Nacional:** Empresa com sede no Brasil e cujo controle de capital está em mãos de empresários de nacionalidade brasileira.



**Empresa Doméstica:** empresa cuja atenção está focada em seu ambiente doméstico, embora possa ter interesses comerciais embrionários em mercados fora do seu país de origem, mesmo com investimentos diretos.

**Empresa Global:** a empresa que desenvolve uma estratégia de marketing global, ou uma estratégia de fonte de recursos global, porém não simultaneamente. A empresa visa ganhos estratégicos ao conseguir criar uma vantagem competitiva limitando sua globalização apenas à sua cadeia de valor. Ou seja, segue seus clientes ao redor do mundo ou procura operar com os mesmos fornecedores onde quer que se instale.

**Empresa Internacional,** empresa com orientação básica doméstica mas com a orientação de mercado sendo estendida ao mercado externo, ou seja, às práticas de marketing utilizadas no mercado doméstico são reproduzidas no novo mercado.

**Empresa Multinacional:** empresa que busca maiores vantagens competitivas criando estruturas locais, seja na operação ou no marketing. Há uma preocupação de adaptação aos diferentes aspectos do novo mercado. A empresa, neste estágio, já abandonou os intermediários.

**Empresa Transnacional:** os recursos globais são ligados ao mercado global com a obtenção de vantagens. A empresa raciocina globalmente e age localmente. Consegue perceber que existem fatores culturais universais que independem de cada país e, por outro lado, que há alguns fatores específicos que vão delinear o uso e a forma dos seus produtos e serviços.

**Estratégia Empresarial:** ocupa-se de identificar um conjunto de informações sobre oportunidades externas, ligadas ao negócio, mercados ou setores em que a organização compete, e busca identificar a melhor distribuição de recursos entre esses negócios, de forma a satisfazer os interesses dos diversos grupos ou pessoas interessadas na organização.

**Fatores Indutores:** são os fatores que atraem, estimulam, facilitam ou obrigam a empresa a internacionalizar suas atividades. Podem ter origem externa (p. ex.

acordo bilateral entre o Brasil e outro país, favorecendo o intercâmbio de produtos ou serviços que a empresa possui) ou interna (p. ex., produto único ou habilidade exclusiva da empresa). Podem ser também ativos (a empresa busca o mercado externo por iniciativa própria) ou reativos (a empresa é solicitada a entrar no mercado externo acompanhando um cliente importante);

**Fatores Restritivos:** são os fatores que inibem, restringem, proíbem ou dificultam a ação da empresa em direção à internacionalização das suas atividades. Esses fatores podem ser de origem externa à empresa (p. ex., legislação do país escolhido) ou interna à empresa (p. ex., pouca experiência internacional de seus gerentes);

**Globalização da Economia, Economia Global, Mercado Global** ou simplesmente "**Globalização**": a abertura das economias nacionais (domésticas) dos países, visando um alto grau de integração dos mercados pelo predomínio das atividades transnacionais em escala de economia global (internacional).

**Internacionalização das Atividades da Empresa:** significa a presença da empresa através de investimento direto, em qualquer outro país diferente do de sua sede, qualquer que seja o tipo de operação, quer seja um escritório próprio ou uma fábrica completa.

**Modelo:** mecanismo pelo qual o homem busca representar a realidade para compreendê-la, explicá-la e tomar decisões sobre ela.

**Processo Decisório:** procedimentos utilizados por um indivíduo ou grupos de indivíduos visando a solução de um problema. O processo decisório compreende algumas fases como: identificação do problema, aceitação da existência do problema, representação do problema, identificação de alternativas de solução e das vantagens e desvantagens de cada uma delas e julgamento e seleção da alternativa que melhor satisfaça a solução do problema, segundo a ótica do indivíduo ou do grupo.

**Racionalidade:** ocupa-se da seleção de alternativas de comportamentos preferidos com base em algum sistema de valores que permite avaliar as



conseqüências desse comportamento. A racionalidade requer um conhecimento completo e busca incansável, das conseqüências exatas de cada escolha.

## **CAPÍTULO II**

### **REVISÃO DA LITERATURA SOBRE O TEMA**

## CAPÍTULO II

### REVISÃO DA LITERATURA SOBRE O TEMA

#### 2.1. INTEGRAÇÃO ECONÔMICA: OS BLOCOS ECONÔMICOS

À medida que os países se tornam comercialmente mais ativos e culturalmente mais próximos, interesses cada vez mais comuns os levam a uma maior interdependência. Os benefícios do livre comércio e da estabilidade das taxas de câmbio entre países vizinhos ou amigos, só são possíveis se cada país abdicar um pouco da sua total independência e autonomia. Isso tem resultado em um crescimento da integração econômica através do mundo, com acordos entre os países estabelecendo elos que permitam o movimento de bens, serviços, capital e trabalho através das suas fronteiras.

O surgimento dos blocos econômicos de comércio se deu como evolução natural entre parceiros no período de paz e prosperidade entre eles, que se sucedeu à 2ª. Grande Guerra Mundial, e na eficiência dos mecanismos diplomáticos e comerciais. Alguns analistas vêem os blocos regionais como superestados, com maiores poderes, trazendo como consequência o aumento do protecionismo contra os países fora dos blocos e mais liberalizantes para os países que estão dentro deles.

Independente da análise que se faça, os blocos econômicos são uma realidade presente nos dias de hoje e têm um grande efeito nas relações comerciais<sup>10</sup>.

Junto aos blocos econômicos há a presença do empreendedor ocupando lugar de destaque. Levando mercadorias de um lado para o outro há centenas de anos, o antigo mercador se transformou no poderoso empreendedor do mundo

---

<sup>10</sup> Veja no anexo 5 dados sobre o fluxo comercial do Brasil com os demais países e blocos.

moderno. Assim como ontem, o mundo para ele não tem fronteiras. Se existe um mercado, haverá um empreendedor atrás de uma empresa, em busca da sua conquista ou da sua manutenção. Ávido por diversificar seus mercados e multiplicar seu capital através das transações, o empreendedor desenvolve estratégias para que os seus negócios prosperem, conjugando seus esforços individuais - e de suas empresas - com as ações políticas do governo do seu país.

Assim é que, atrás da formação dos atuais blocos econômicos, caminhando em direção à sua origem, passando pelos blocos regionais e os acordos bi e multilaterais entre países, chega-se à empresa e ao empreendedor no jogo do comércio internacional.

A busca de um ambiente propício aos negócios, sem barreiras, fronteiras e regulamentações do lado de quem quer conquistar e, cheio de armadilhas e obstáculos para quem se vê ameaçado, é antiga. A evolução das regras do comércio internacional, somente neste século, foi significativa.

A atual divisão do mundo em blocos econômicos e a concepção de um forte mercado doméstico ampliado aos países vizinhos, processo iniciado na Europa desde a década de cinquenta, abriram caminho para que as barreiras comerciais fossem derrubadas e substituídas por outros tipos de barreiras: as das compensações comerciais e as barreiras técnicas (ISO-9000, por exemplo). No rastro da formação do grande bloco da União Européia, vários outros blocos se formaram em muitas regiões do planeta, na forma de cooperação econômica regional:

- **O Grupo do Pacto Andino (ANCOM)**, criado pelo Acordo de Cartagena (1969) formado por Bolívia, Colômbia, Equador, Peru e Venezuela;
- **A ASEAN (AFTA), Associação das Nações do Sudeste Asiático**, criado pela Declaração de Bangkok (1967), formado por Brunei, Indonésia, Malaísia, Filipinas, Singapura, Tailândia e Vietnã;
- **O CARICOM, Comunidade e Mercado Comum do Caribe**, criado em 1973 com a Associação de Livre Comércio do Caribe (1967) formado por Antígua e Barbuda, Bahamas, Barbados, Belize, Dominica, Granada, Guiana, Jamaica, Montserrat, São Cristóvão e Nevis, Santa Lúcia, São Vicente, Trinidad e Tobago;

- **O CACM, Mercado Comum Centro Americano**, iniciado em 1960, desfeito em 1969 com o conflito entre Honduras e El Salvador, e retomado em 1991, composto por El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicarágua e Costa Rica;
- **O GCC, Conselho de Cooperação para os Estados Árabes do Golfo**, estabelecido em 1981 por Bahrain, Kuwait, Oman, Qatar, Arábia Saudita e Emirados Árabes Unidos. Mais tarde (1989) houve a organização de dois outros novos blocos na região: o AMU (Arab Maghreb Union), composto por Marrocos, Algeria, Mauritânia, Tunísia e Líbia, e o ACC (Arab Cooperation Council), formado por Egito, Iraque, Jordânia e Iêmem do Norte;
- **O ECOWAS, Comunidade Econômica dos Estados do Oeste Africano**, firmado em 1975 por Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Gâmbia, Gana, Guiné, Costa do Marfim, Libéria, Mali, Mauritânia, Niger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo;
- **A EU-União Européia**, estabelecida pelo tratado de Roma em 1958 por seis países (Bélgica, França, Holanda, Itália, Luxemburgo e Alemanha Ocidental). Mais tarde (1973) teve a inclusão da Grã-Bretanha, Dinamarca e Irlanda. Em 1981, juntou-se a Grécia. Em 1986, Espanha e Portugal.
- **A EFTA, Associação Européia de Livre Comércio**, surgiu em 1959 com a Convenção de Estocolmo reunindo Áustria, Islândia, Finlândia, Liechtenstein, Noruega, Suécia e Suíça. Mais tarde (1993) juntaram-se aos doze países da União Européia formando a EEA (Área Econômica Européia);
- **O NAFTA, Associação de Livre Comércio Norte Americano**, formado em 1988 inicialmente por Canadá e Estados Unidos, com a inclusão do México em 1993;
- **O MERCOSUL, Mercado Comum do Cone Sul**, formado em Março de 1991 por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, que já eram integrantes da ALALC (Associação Latino-Americana de Livre Comércio) e da sua substituta ALADI;
- **A SADCC, Conferência de Coordenação para o Desenvolvimento do Sul Africano**, criado em 1980 e formado por Angola, Botswana, Lesoto, Malawi, Moçambique, Namíbia, Swazilândia, Tanzânia, Zâmbia e Zimbábwe.

Segundo Czinkota et alli (1996, p. 170-172), um bloco de comércio é um arranjo preferencial econômico entre grupos de países. A integração econômica ocorre em quatro níveis. Do menos para o mais integrado, apresentam as seguintes formas: área de livre comércio, união alfandegária, mercado comum e união econômica. O quadro 1 a seguir dá uma idéia das suas diferenças:

## QUADRO 1: FORMAS DE INTEGRAÇÃO ECONÔMICA INTERNACIONAL

ESTÁGIO DE INTEGRAÇÃO	Abolição de Tarifas e Quotas entre os Membros	Tarifa Comum e Sistema de Quotas	Abolição das Restrições no Movimento dos Fatores	Harmonização e Unificação das Políticas Econômicas e Instituições
Area de Livre Comércio	Sim	Não	Não	Não
União Alfandegária	Sim	Sim	Não	Não
Mercado Comum	Sim	Sim	Sim	Não
União Econômica	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Franklin R. Root, *International Trade and Investment*, Cincinnati, Ohio; South-Western Publishing Company, 1992, p. 254

A formação de blocos econômicos regionais oferece como ponto forte a possibilidade da ampliação dos mercados domésticos pela aceleração no fluxo de bens, serviços, pessoas e moedas entre os países membros, favorecendo o desenvolvimento regional. Essa aceleração é facilitada pela desregulamentação regional que, ao ampliar o mercado do país membro, atrai investimentos de risco das empresas internacionais que desejam instalar-se na região, ou consolidar e ampliar suas posições, permitindo um aumento da competitividade.

O mercado agora liberto das diferentes regras específicas que regiam cada país do bloco, passa a seguir regras gerais, que regulam todo o bloco e são mais fáceis de serem compreendidas por investidores externos. Essas regras também servem de autodefesa por facilitar a conjugação das forças econômicas e políticas.

Os dados da Tabela 4 dão uma idéia da importância de alguns blocos econômicos:

**TABELA 4: O PODER DOS BLOCOS ECONÔMICOS – 1991**

BLOCO	POPULAÇÃO	PIB (US\$)
NAFTA	364 milhões	\$ 6,0 trilhões
EEA	375 milhões	\$ 4,7 trilhões
EAEG	413 milhões	\$ 4,2 trilhões
MERCOSUL	220 milhões	\$ 753 bilhões
AFTAASEAN	320 milhões	\$ 321 bilhões

Fonte: Czinkota et alii em "International Business", Ed. Dryden, 4<sup>a</sup>. ed., 1996, pág. 169  
(Obs. EAEG = AFTA + Hong Kong, Japão, Coréia do Sul e Taiwan)

Duas das principais vantagens dos blocos econômicos, no entanto, são obtidas com o aumento da competência das empresas e com a maior sofisticação dos mercados consumidores, na tentativa de obter um maior nivelamento na qualidade dos produtos e serviços entre os países membros do bloco e entre os próprios blocos. As empresas internacionais, presentes e participantes no processo, aperfeiçoam seus mecanismos de identificação dos melhores fornecedores mundiais nos critérios custo (cada vez mais decrescentes pela economia de escala) e qualidade (cada vez melhor pela automação industrial) para suas partes e peças ("Global Sourcing"), que vão compor plataformas padronizadas de produtos globais, com pequenas e necessárias adequações regionais.

A evolução dos sistemas de informações, através das redes de telecomunicação digital, da Internet; o fluxo de capitais internacionais; os programas de computadores regulando o fluxo logístico ao redor do mundo; o aumento quantitativo e o barateamento dos sistemas de transporte e viagem internacionais, que reduzem o preço de passagens aéreas e dos fretes compõem o cenário de uma economia cada vez mais "globalizada", exigindo empresas altamente especializadas e voltadas para os negócios internacionais, onde produtos e serviços se padronizam em termos de conceito e uso (transformam-se em "commodities"), trazendo economia de escala, com os benefícios decorrentes desse processo. Esse ambiente e cenário trazem novos desafios para as empresas.



## 2.2. O BLOCO ECONÔMICO MERCOSUL

A América Latina (América do Sul, América Central e México) em meados deste século começou a se organizar buscando também sua integração econômica. Em fevereiro de 1948 foi criada a CEPAL - Centro de Estudos Políticos da América Latina, com sede em Santiago do Chile e escritório em todos os países membros, com subordinação no Conselho Econômico e Social das Nações Unidas (ONU). Criada com o objetivo de estimular ações de integração da América Latina, vem apoiando vários mecanismos como a ALADI, CARICOM, MCCA e MERCOSUL.

Embora o MERCOSUL - Mercado Comum do Sul - tenha sido criado formalmente em 26 de março de 1991, pelo Tratado de Assunção, assinado por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, decidindo pela constituição de um Mercado Comum a ser estabelecido até 31 de dezembro de 1994, suas origens datam de 1960, quando foi criada a ALALC - Associação Latino-Americana de Livre-Comércio.

O Tratado de Montevideu (TM-60) que criou a ALALC, foi assinado por Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguai, Peru e Uruguai. Mais tarde, outras nações aderiram: Colômbia e Equador (em 1961), Venezuela (em 1966) e Bolívia (em 1967). Basicamente, seu propósito era a ampliação dos mercados latino-americanos através da liberalização do intercâmbio comercial entre os países membros, eliminando as medidas protecionistas e reduzindo gradativamente as tarifas alfandegárias.

O fracasso dos governos dos países integrantes da ALALC em implementar os objetivos firmados levou ao seu fim. Rivalidades históricas, rigidez dos sucessivos governos militares, índices de inflação elevados, poderosas oligarquias econômicas, alto nível de pobreza, endividamento externo, insolvência, são fatores apontados como causadores da dificuldade na execução de programas de integração dos países membros (Previdelli, 1996, p. 11 e 12).



Em agosto de 1980 a ALALC foi substituída pela ALADI-Associação Latino-Americana de Integração, através do tratado conhecido como TM-80. A ALADI contava com os mesmos países da ALALC e mantinha no artigo 69 a maioria de suas normas e decisões, com entrada em vigor imediatamente após a sua assinatura. A ALADI, no entanto, propunha como objetivos o estabelecimento gradual e progressivo de um mercado comum latino-americano e a adoção de tratamentos tarifários e administrativos preferenciais entre seus membros.

Brasil e Argentina, no entanto, já haviam criado a União Aduaneira Brasil-Argentina em 1940 e, em novembro de 1985, assinaram a Declaração do Iguazu, implantando o PICAB-Programa de Integração e Cooperação Econômica entre o Brasil e a Argentina. No ano seguinte, em Buenos Aires, os presidentes de ambos os países assinaram a Ata para a Integração Argentino-Brasileira, propondo a criação de um mercado comum entre ambos, a ser implementado, no máximo, até primeiro de janeiro do ano 2000. Estava formado o embrião do MERCOSUL. Na seqüência, em 1989, foi assinado o ACE-14, Acordo de Complementação Econômica. Várias Cartas e Protocolos de Intenção foram firmadas a partir daí.

O Tratado de Assunção de 26 de março de 1991 que criou o MERCOSUL, apresentou diversos objetivos e implicações:

- Ampliação dos mercados dos países membros;
- Implementação de processos de desenvolvimento econômico e social;
- Aproveitamento eficaz dos recursos disponíveis;
- Preservação do meio ambiente;
- Desenvolvimento das Comunicações;
- Estabelecimento de políticas macroeconômicas complementares

Antes do MERCOSUL apontava-se a insuficiência de demanda interna de cada país latino-americano como um dos grandes fatores que dificultavam o desenvolvimento da região. A criação de um mercado em escala continental poderia vir a fortalecer as empresas da região, desenvolvendo o setor produtivo e o mercado como um todo.

Esta visão contrastava com o processo seguido pela União Européia: lá a base da integração era a complementação da economia, através da sobreposição dos pontos fortes de um país aos fracos de outro. Aqui, o mecanismo era muito mais de proteção aos produtos importados de outros centros.

### 2.3. AS EMPRESAS FRENTE AOS NOVOS DESAFIOS

Uma vez legitimado o MERCOSUL como representante latino-americano de um novo tipo de integração e livrando-se do incômodo isolamento econômico com a comunidade internacional, os países signatários passaram a acelerar o processo de livre trânsito de pessoas, mercadorias, serviços e capital. As atividades empresariais ganharam dinamismo.

Brasil e Argentina, os dois países com maior representatividade econômica no âmbito do MERCOSUL, passam por uma fase de aumento de investimentos por parte de suas empresas. Dados da Embaixada da Argentina divulgados pela imprensa em outubro de 1997, dão conta do aumento no fluxo de negócios:

**TABELA 5: INVESTIMENTOS DE EMPRESAS ARGENTINAS E BRASILEIRAS**

<b>FLUXO DO INVESTIMENTO</b>	<b>1990 a 1º. SEM 97</b>	<b>2º. SEM 97 a 2000 (intenções das empresas)</b>
Investimentos de empresas Argentinas no Brasil	US\$ 766,7 milhões	US\$ 1,19 bilhão
Investimentos de empresas Brasileiras na Argentina	US\$ 691,7 milhões	US\$ 830 milhões

Fonte: Embaixada da Argentina, publicado no jornal "O Estado de S. Paulo" 19.10.97, pág. B6

Os valores anunciados são sugestivos se compararmos a média semestral de investimentos realizados entre 1990 e 1997 e o anunciado como intenção de investimento para o período 1997/2000. Os investimentos médios argentinos crescerão 3,32 vezes no Brasil e os investimentos médios brasileiros crescerão 2,57 vezes na Argentina, no mesmo período. Os quadros 2 e 3 a seguir indicam a distribuição de investimentos por empresas. A Tabela 6 indica o fluxo de comércio entre Brasil e Argentina.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Veja no anexo 6 o fluxo comercial brasileiro com os demais países do MERCOSUL

**QUADRO 2: INVASÃO ARGENTINA: PRINCIPAIS PROJETOS DE INVESTIMENTOS ARGENTINOS NO BRASIL ATÉ O ANO 2000**

<b>Empresa argentina</b>	<b>Sócio/Filial</b>	<b>Investimentos (US\$ milhões)</b>	<b>Período</b>	<b>Setor</b>
Perez Compagne/PASA Grupo Socma	Copesul	105	97/99	Petroquímica
Quick Food	Canale do Brasil, Itron e Sideco do Brasil	150	97/2000	Alimentos/Construção/Telecomunicações
Arcor	Quick Food	2	97	Saundúches
Grupo Bunge	Arcor	50	97/98	Chocolates
Branco Provincia	Covebras	4	97/98	Margarina
Grimoldi	-	5	97	Bancos
IMPESA	-	2	97/98	Calçados
Pescarmona	IMPESA	24	97/2000	Bens de Capital
IMPESA Argentina	IMPESAT do Br	126	97/2000	Telecomun.
IMPESA Argentina	IMPESA do Br	27	97/2000	Autopeças
Molinos Rio de La Prata	-	15	97/99	Alimento
Ciadea	Renault do Br	70	97/98	Automotriz
Techint Argentina	Techint Enga.	150	97/2000	Montagem de fábricas
Gr. Pwerez Compane	-	300	97/2000	Energia
Sancor	Sancor do Br	15	97/2000	Alimentos
La Serenissima	La Serenis/Leite Sol	25	97/2000	Alimentos
Orbis-Mertig	Orbis-Mertig do Brasil	20	97/99	Metalurgia
YPF	YPF-ENRON	100	97/99	Energia
<b>Total</b>		<b>1.190</b>		

Fonte: Embaixada da Argentina (por e-mail)

**TABELA 6: COMÉRCIO ARGENTINO COM O BRASIL (US\$ milhões)**

<b>Ano</b>	<b>Exportação Argentina</b>	<b>Exportação Brasileira</b>	<b>Saldo Argentino</b>
1991	1.489	1.532	-43
1992	1.671	3.367	-1.696
1993	2.814	3.664	-850
1994	3.655	4.325	-670
1995	5.484	4.175	1.309
1996	6.615	5.326	1.289
1997	8.112	6.914	1.198
1998	7.946	7.052	894
1999*	6.000*	5.800*	200*

\* Estimativas

Fonte: Embaixada da Argentina, por e-mail, baseada em informações do Inde - Inst. Nac. de Estatística e Censos - Secret. da Ind. e Com. Argentina, ano 1999

**QUADRO 3: INVASÃO BRASILEIRA: PRINCIPAIS PROJETOS DE INVESTIMENTOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS NA ARGENTINA (1997/2000)**

<b>Empresa brasileira</b>	<b>Sócio/Filial</b>	<b>Montante (US\$ milhões)</b>	<b>Período</b>	<b>Setor</b>
Brahma	Brahma	40	1997	Cerveja
Degussa e Bradesco	New-Technos	12	1997/98	Autopeças
Alpargatas Santista	Grafa	15	1997	Têxtil
Banco Itaú	Banco Itaú	18	1997	Bancos
Duratex	Deca-Piazza	15	1997/98	Sanitários
Arisco	Arisco Argent	25	1997/98	Conservas vegetais
Ceval Alimentos	Ceval-Guipeba	30	1997/98	Azeites
Klabin	Celucat	30	1997/98	Papel
Petrobrás	YPF	275	1997/98	Petroquímica
AGA do Brasil	AGA Argentina	60	1997/98	Gases industriais
Praxair do Brasil	Praxair da Arg	50	1997/98	Gases industriais
Petrobrás	YPF	200	1997	Petroquímicas
Tubos e Conex. Tigre	Tigre Argentina	10	1997/98	Plásticos
Banco Real	Bco Real da Arg	20	1997/98	Bancos
Dixie Toga do Br.		30	1997/2000	Plásticos
<b>Total</b>		<b>830</b>		

Fonte: Embaixada da Argentina (por e-mail)

Algumas empresas brasileiras, que ainda não tinham estabelecido nenhum tipo de relacionamento com os mercados dos países do MERCOSUL, sensíveis aos riscos e oportunidades do novo mercado ampliado, iniciam seus processos de internacionalização através da intensificação dos contatos comerciais dentro do bloco.

Esse tem sido um dos principais efeitos da abertura econômica e da "globalização" da economia: a reorientação estratégica das empresas, atingindo todo o seu universo, desde aquelas que optaram inicialmente por uma ação doméstica, operando dentro dos limites do seu próprio mercado, até aquelas que já haviam optado por se internacionalizar.

Os desafios e obstáculos existentes antes do processo de abertura são agora multiplicados e potencializados. O ambiente de mercado passa a ser mais agressivo e competitivo, exigindo das empresas maior capacidade e velocidade de adaptação. Deixam de existir apenas e tão somente os padrões locais de aceitação de produtos e serviços, de desenhos e de projetos, de conceitos e de usos, de produtividade e qualidade, de custos e de margens.

Os critérios para a análise de risco e das oportunidades exigem mais atenção, melhor acurácia e maior sofisticação dos profissionais encarregados de conduzir este processo. As empresas brasileiras se redesenham diante da nova fase de competitividade que se anuncia e, no processo de internacionalização, convivem com fatores que as induzem na conquista de novos mercados e de outros fatores que inibem sua iniciativa e as restringem.

#### **2.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Loureiro (op. cit.), já havia despertado a atenção acadêmica para o tema da Internacionalização das Empresas Brasileiras. Já naquela época (1990, p. 14) havia detectado “(...) *a falta de agressividade das empresas brasileiras em participar deste mercado internacional*”. Lembrava que: “(...) *a orientação para o mercado externo é um fator essencial para o sucesso das empresas de setores líderes*”. Conclui, dizendo: “(...) *a concorrência internacional constitui o único mecanismo capaz de promover a eficiência, a inovação tecnológica e a excelência que caracterizam estas empresas*”.

É oportuno acrescentar que esta inserção internacional só é possível com uma estratégia empresarial muito bem definida.

Rocha (1987, p. 26-43), assinala que uma das maneiras de conhecer os motivos e formas de atuação das empresas nos mercados internacionais é através do estudo do comportamento exportador das empresas. Afirma que esse conhecimento é de particular importância no Brasil, onde uma política vigorosa de promoção às exportações estava sendo empregada nos vinte anos que

antecederam a publicação do seu artigo. Cita os estudos de Bilkey (1977, p. 33-46) sobre as barreiras à exportação, cujo propósito é verificar que fatores podem inibir a atuação das empresas em mercados externos. Bilkey, segundo Rocha, destaca que:

*“(...) alguns pesquisadores encontraram um número maior de barreiras percebidas por exportadores, comparativamente a não-exportadores, enquanto outros não encontraram relação significativa, e outros ainda uma relação inversa”.*

Conforme Rocha, a explicação plausível dada por Bilkey :

*“(...) consiste no fato das empresas, dependendo do estágio em que se encontram em relação à exportação, percebem obstáculos de forma distinta”.*

Isto é, em uma empresa que nunca exportou e nem explorou a possibilidade de exportar, a gerência tenderia a perceber menor número de obstáculos.

Como *“internacionalização de empresas”*, neste estudo, entende-se a atuação da empresa fora de seu mercado doméstico, quando resolve estar fisicamente presente em outro país.

Comparando com outros países, o Brasil não possui tradição em exportar capitais, ou seja, há informações escassas dos órgãos governamentais que lidam com o comércio exterior, como: **DECEX** - Departamento de Comércio Exterior do Banco do Brasil, **FUNCEX** - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, **MRE** - Ministério das Relações Exteriores, entre outros.

O investimento direto no exterior, isto é, a abertura de empresas brasileiras em mercados internacionais, é um fenômeno que está ganhando avanço nesta década, após a forte exposição a que as empresas brasileiras ficaram sujeitas, desde o início do processo de abertura econômica, da onda de privatizações e da



maior estabilização política e econômica, fatores estes que acabaram atraindo pesados investimentos de empresas estrangeiras, já fortes competidoras no cenário mundial, para a disputa do mercado brasileiro.

Foi nesta década que o fenômeno conhecido como "globalização" ganhou força no Brasil. No rastro da União Econômica Européia, o MERCOSUL - Mercado Comum do Sul, também se desenvolveu, levando empresas brasileiras e argentinas - os principais parceiros do MERCOSUL - a acelerarem seus investimentos nos dois países. Os quadros 2 e 3 (págs. 29 e 30) dão uma dimensão dessa aceleração, trazendo um crescimento médio nos negócios da ordem de 1000% nesta década.

Porter (1986, p. 57) afirma que o estudo dos mercados internacionais e a atuação das empresas neste contexto já é objeto de vasta literatura e de pesquisas nos grandes centros econômicos e acadêmicos, desde o início do século, sendo difícil enumerá-los todos, mas destaca a habilidade das empresas multinacionais em transferir o conhecimento adquirido ("know-how") do mercado de um país para o mercado de outro país, a custos baixos, mesmo pagando os custos extras de fazer negócios nesses países. D'Aveni (1995, p. 41) complementa: *"(...) a vantagem competitiva raramente está no produto; ela advém do conhecimento básico que as empresas desenvolvem e exploram"*.

Porter recomenda aos interessados que examinem os estudos de Caves (1982), Buckley & Casson (1976) e Teece (1981 e 1985).

Algumas empresas brasileiras, mais sensíveis aos riscos dos seus negócios, já estavam atentas ao movimento do mercado externo, fosse para escapar das grandes incertezas que o Brasil sempre despertou por causa dos altos índices de inflação do passado recente, ou para preservar fora do país uma parte do seu patrimônio, a título de investimento de risco, com a justificativa de representar uma potencial fonte de geração de divisas para o país.

No entanto, a preservação do mercado doméstico, reservado às empresas nacionais, ao mesmo tempo estimulava as empresas a permanecerem voltadas para esse mercado. Apenas o modelo de exportação, muito comum nas décadas de 70 e 80, estimulava as empresas a exportar, como forma de manter positivo o saldo da balança comercial. À parte as análises críticas que tratam de subsídios ou qualquer outro instrumento, aceito ou não pela comunidade internacional, fato é que algumas empresas brasileiras tiveram a oportunidade de transitar pelo comércio internacional, estimuladas que foram pelos incentivos à exportação.

Em geral o país exportava apenas artigos do setor primário da economia, insumos básicos dos produtos manufaturados que circulavam pelo mundo economicamente avançado, mas proibidos de serem consumidos aqui por causa das rígidas regras de preservação “estratégica” do mercado interno, que apenas beneficiava poucos fornecedores de produtos similares, inferiores em qualidade, mas com preços bastante aviltados.

Na formulação de estratégias de negócios, tem sido muito mais importante para as empresas interpretar e compreender situações de mercado do que desenvolverem uma metodologia altamente estruturada, de forma a direcionar com eficácia os seus esforços. Na verdade, o ato do “*pensar estratégico*” nas empresas tem ficado limitado a esse pequeno e estreito ângulo, desprezando toda a potencialidade que a metodologia oferece para as situações que exigem a escolha adequada entre alternativas de ação, em ambientes desconhecidos ou hostis. Nem sempre as alternativas são corretamente identificadas em toda a sua extensão, daí a importância do uso da metodologia.

Rocha (1987, p. 26-43), em seu estudo sobre o comportamento exportador das empresas, afirma que existe pouca evidência empírica de que os processos decisórios estruturados, onde as várias etapas de motivação inicial, investigação, avaliação e decisão se sucedem, predominem na tomada da decisão de exportação. Notou também que todos os modelos dos autores que propuseram modelos para o comportamento pré-exportador das empresas, confirmam a influência de fatores racionais e não-rationais no processo decisório. Os fatores



racionais - continua - estão geralmente ligados às características da empresa e de seu ambiente, e os não racionais às características dos responsáveis pela tomada de decisão de exportação (1987, p. 31). Com exceção dos modelos de Wiedersheim-Paul, Welch e Olson,

*“(...) os demais assumem um processo decisório estruturado, onde as várias etapas de motivação inicial, investigação, avaliação e decisão se sucedem. Existe pouca evidência empírica de que este tipo de processo predomine na tomada de decisão de exportação” (Rocha, 1987, p. 32).*

Mas, como se dá o processo de internacionalização das empresas? Os próximos tópicos procuram apresentar as conclusões de alguns autores.

## **2.5. ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS**

Keegan (1995, p. 03), aborda os aspectos sobre a origem internacional de muitos objetos do cotidiano ou de alguns de seus componentes. Este autor define **Marketing Global** como sendo: *“(...) o processo que enfoca os recursos (pessoas, dinheiro e ativos) e os objetivos de uma organização dentro de um mercado global que oferece oportunidades e ameaças”.*

Mais adiante Keegan (1995, p. 09) aborda uma tipologia dinâmica dos estágios de desenvolvimento de uma organização no contexto do comércio mundial. Afirma que as empresas atuam sobre os mercados de cinco formas:

**1ª. Mercado Doméstico** => o alvo das empresas é seu próprio país, seja porque ainda encontram espaço no mercado, seja por desconhecerem os caminhos externos;

**2ª. Mercado de Exportação** => primeiro estágio da internacionalização onde as empresas buscam ganhar experiência. É marcado por um período de adaptação (produtos, serviços, estrutura e conceitos). É muito comum as empresas se apoiarem em um parceiro local;

**3ª. Mercado Internacional** => as empresas abandonam os intermediários e buscam maiores vantagens competitivas, criando estruturas locais, seja na operação ou no marketing;

**4ª. Mercado Multinacional** => estágio onde as empresas conseguem se identificar com os consumidores de cada local onde estão estabelecidas. Estão mais experientes e sua comunicação com o mercado se dá como se fossem empresas nativas; e

**5ª. Mercado Global ou Transnacional** => estágio definido por um reconhecimento de que existem fatores culturais universais que independem de cada país e, por outro lado, de que há alguns fatores específicos que vão delinear o uso e a forma dos seus produtos e serviços, de modo a representarem uma característica local. É um estágio onde as empresas concentram-se na alavancagem de ativos, experiência e produtos globalmente e de adaptação ao que é único e diferente em cada país.

Drouvot (1992, p. 12-21), citando as definições de Porter (1986), Prahalad & Doz (1987) e Barlett & Ghoshal (1987), define uma indústria como **global**:

*“(...) se a posição concorrencial de uma empresa, em um país qualquer, traduz uma relação de interdependência com as posições que essa mesma empresa ocupa em outros países. Para este tipo de indústria, conseqüentemente, a vantagem competitiva adquirida por uma empresa em um país determina sua própria posição competitiva nos outros países onde está implantada”.*

Drouvot define **indústrias mult-domésticas** como sendo aquelas nas quais as regras de concorrência diferem de um país para outro. Neste contexto, as vantagens competitivas de uma empresa são independentes das vantagens que ela possui em outro país.

Define **indústrias multinacionais** pela oferta de produtos e serviços “standard” em nível mundial. Entretanto, as vantagens de uma política de coordenação (unidade de produção centralizada, sistema gerencial altamente hierarquizado) são anuladas tendo em vista os elevados custos de transporte ou os poucos ganhos em termos de economia de escala.

Rocha (1987, p. 26-43), citando os estudos de Bilkey e Tesar (1977), apresenta uma classificação das empresas segundo o estágio no desenvolvimento das exportações:

**Estágio 1:** A empresa não está interessada em exportar e poderá até mesmo recusar-se a atender a pedidos do exterior;

**Estágio 2:** A empresa poderá atender a pedidos do exterior, mas a gerência não faz qualquer esforço para exportar;

**Estágio 3:** A empresa explora ativamente a possibilidade de exportar;

**Estágio 4:** A empresa exporta experimentalmente para países psicologicamente próximos;

**Estágio 5:** A empresa é uma exportadora experiente para países psicologicamente próximos;

**Estágio 6:** A empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente distantes.

## 2.6. AS GRANDES TEORIAS ECONÔMICAS

Keegan (1995, p. 11) aborda as três teorias básicas que os agentes do mercado global devem conhecer:

- 1ª. A Teoria da Vantagem Comparativa;
- 2ª. A Teoria do Ciclo Comercial do Produto; e
- 3ª. A Teoria da Orientação dos Negócios

Czinkota et alii (1996, p. 35), assim como Keegan, também se referem às teorias clássicas para explicar a evolução do comércio internacional, indo mais além:

A **Teoria da Vantagem Absoluta**, de Adam Smith (1776), afirmava que cada nação deveria se especializar na produção e na comercialização do produto que produzisse mais eficientemente, isto é, dedicando cada vez menos horas-produtivas para produzi-lo.

A **Teoria da Vantagem Comparativa**, proposta por David Ricardo (1819), que anunciava que, mesmo que um país produzisse muito bem dois produtos, deveria ser mais eficiente em apenas um deles, especializando-se cada vez mais,

de forma a exportá-lo com vantagens, permitindo-se adquirir mais unidades do outro produto na relação de troca internacional. Drouvot (1992, p. 12-21), em seu trabalho sobre indústrias globais, afirma:

*“(...) A vantagem comparativa baseia-se no menor custo de determinado fator de produção (custo de mão-de-obra, por exemplo). O país cujas empresas se utilizarem desse fator de forma intensiva beneficiar-se-á com vantagens comparativas junto à concorrência internacional”.*

A **Teoria das Proporções dos Fatores** formulada por Eli Heckscher e Bertil Ohlin (primeira metade do séc. XX), foi uma evolução da teoria anterior. Basicamente seu enunciado trata da abundância de um dado fator (por exemplo: mão-de-obra) explicando que um país tende a se especializar naqueles produtos que usam em maior quantidade os fatores de produção mais abundantes no país. Supondo-se dois fatores de produção: capital e trabalho, a tecnologia determina a proporção da combinação destes fatores no produto. Um país que tem abundância relativa em um fator deveria se especializar na produção e exportação do produto que usa esse fator intensamente.

O **Paradoxo Leontief**, de Wassily Leontief (1950) que, ao testar a teoria das proporções dos fatores, em 1949, descobriu que os EUA estavam exportando mais do que importando produtos com relativo trabalho intenso, quando o país era abundante em capital e não em trabalho. O debate levou à distinção de diferentes tipos de capital e de trabalho (especializado e não-especializado).

A **Teoria da Sobreposição dos Produtos**, de Staffan Burenstam Linder, que entre 1960 e 1970 introduziu estudos sobre a preferência dos consumidores por produtos manufaturados e a relação *“sofisticação dos produtos manufaturados versus renda do país”*. Partiu de dois princípios básicos:

*1º. Quando cresce a renda de um país, cresce também a complexidade e o nível de qualidade dos produtos consumidos pela população. A sofisticação dos produtos é consequência do aumento da renda;*

*2º. O empreendedor conhece mais seu mercado do que outro de fora. Assim, o empreendedor deve obter sucesso primeiro em seu mercado para depois expandir seu negócio para mercados similares em demanda e preferências.*

A **Teoria do Ciclo do Produto** (Raymond Vernon), que parte das premissas onde a inovação técnica leva a novos e lucrativos produtos que requerem muito capital e tecnologia, só encontrados em países de capital intenso para, após a massificação da produção e dos mercados, transferir a produção para outros países. Aqui o foco é no produto e não no país, na tecnologia ou na proporção dos fatores. Parte de duas premissas básicas:

*1ª. A inovação técnica leva a novos e lucrativos produtos que requerem muito capital e conhecimento encontrados em países de capital intensivo;*

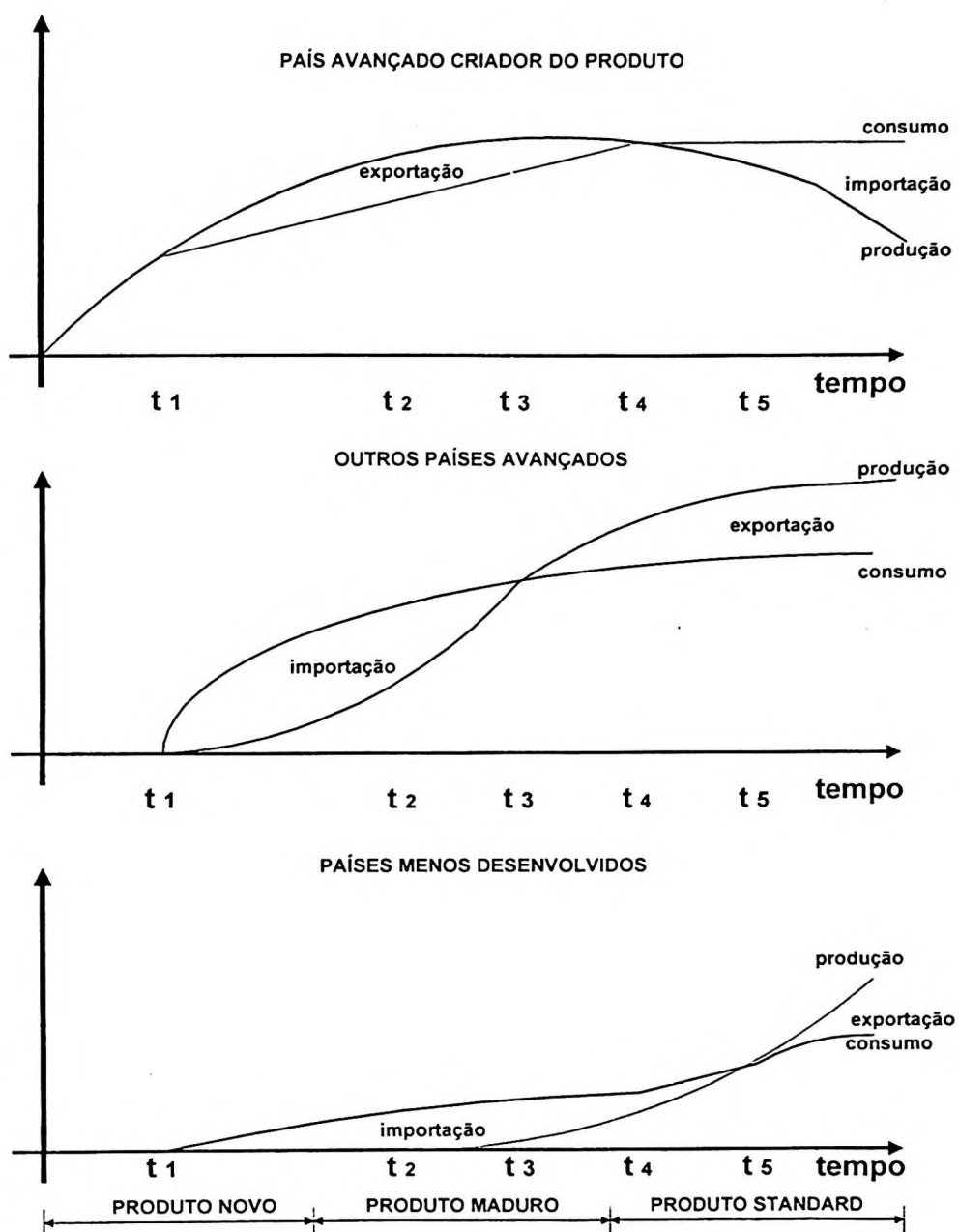
*2ª. A imensa inovação técnica em produtos e processos segue três estágios de amadurecimento assim que crescem as vendas do produto. Quanto mais padronizado o processo, menos mão-de-obra demandará facilitando a realocação do produto em outro país.*

Vernon identifica a atração que os novos produtos exercem na competição devido às altas margens da primeira fase do ciclo do produto. A figura 3 apresenta graficamente os padrões comerciais da Teoria do Ciclo de Produto apresentada na seqüência.

Segundo ele, no **estágio I** do ciclo, há um novo produto desenvolvido após grandes investimentos intelectuais em tecnologia, em pesquisa e em desenvolvimento. Neste estágio, o produto e o processo ainda não atingiram a padronização definitiva. O produto é distribuído apenas no centro consumidor que o desenvolveu por ser altamente industrializado. A relação do produtor com o mercado é de monopolista.

No **estágio II**, a produção se expande, o produto e o processo estão mais padronizados, dispensando a flexibilidade de desenho e de mão-de-obra altamente especializada. Os competidores entram no mercado derrubando os preços e as margens, dificultando a manutenção da participação de mercado da

empresa que o criou. O excedente da produção já é exportado para outros países de alta industrialização, iniciando lá um novo ciclo (I).



**FIGURA 3 - PADRÕES DE COMÉRCIO E TEORIA DO CICLO DE PRODUTO**

Fonte: Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle", Quarterly Journal of Economics, Maio 1966, p. 199.

No **estágio III**, o produto e o processo já atingiram o máximo nível de padronização. Outros países já desenvolveram seus processos produtivos através



de empresas locais licenciadas ou de filiais das empresas pioneiras. O país de origem do produto deixa de produzi-lo e passa à condição de importador, devido aos custos menores dos fatores de produção dos países de menor desenvolvimento. Nessa fase, o país de origem substitui margens por "royalties".

Esta teoria é muito importante por combinar a mobilidade do capital nos investimentos internacionais, por apontar o impacto da tecnologia com os custos de produção e por desviar o foco das tradicionais teorias do país para o produto. Limita-se por se basear em produtos de alta tecnologia. Por exemplo, esta teoria não se aplica para serviços, para produtos não-massificados, para minerais e outras "commodities", por considerar apenas produtos com alto investimento em tecnologia, inteligência e pesquisa & desenvolvimento. A análise da figura 3 permite uma visão mais clara da seqüência observada por Vernon.

***A Teoria do Comércio e Mercados Imperfeitos*** (Paul Krugman), que em meados dos anos 80 abordou o monopólio (competição imperfeita) e a economia de escala. Krugman retorna à questão dos custos de produção e como os custos e os preços conduzem às ações no comércio internacional. Aborda as economias de escala interna e externa.

Na interna, ressalta que o custo por unidade depende do tamanho da firma individual que produz o produto. Quanto maior a firma, maior o benefício da economia de escala e menor o custo da unidade produzida, permitindo, potencialmente, que esta empresa monopolize o mercado. Para que essa firma se expanda o suficiente para atingir a economia de escala desejada, ela deve buscar vendas fora de seu mercado doméstico.

Na externa, afirma que quando o custo por unidade depende do tamanho de uma indústria e não de uma firma individual, o país só produzirá com o menor custo se sua indústria for maior o suficiente que a indústria de outro país, de forma a obter maior economia de escala. Neste caso, é o país quem pode potencialmente dominar o mercado mundial nesse produto em particular, mesmo que em seu mercado as firmas individuais não sejam grandes.



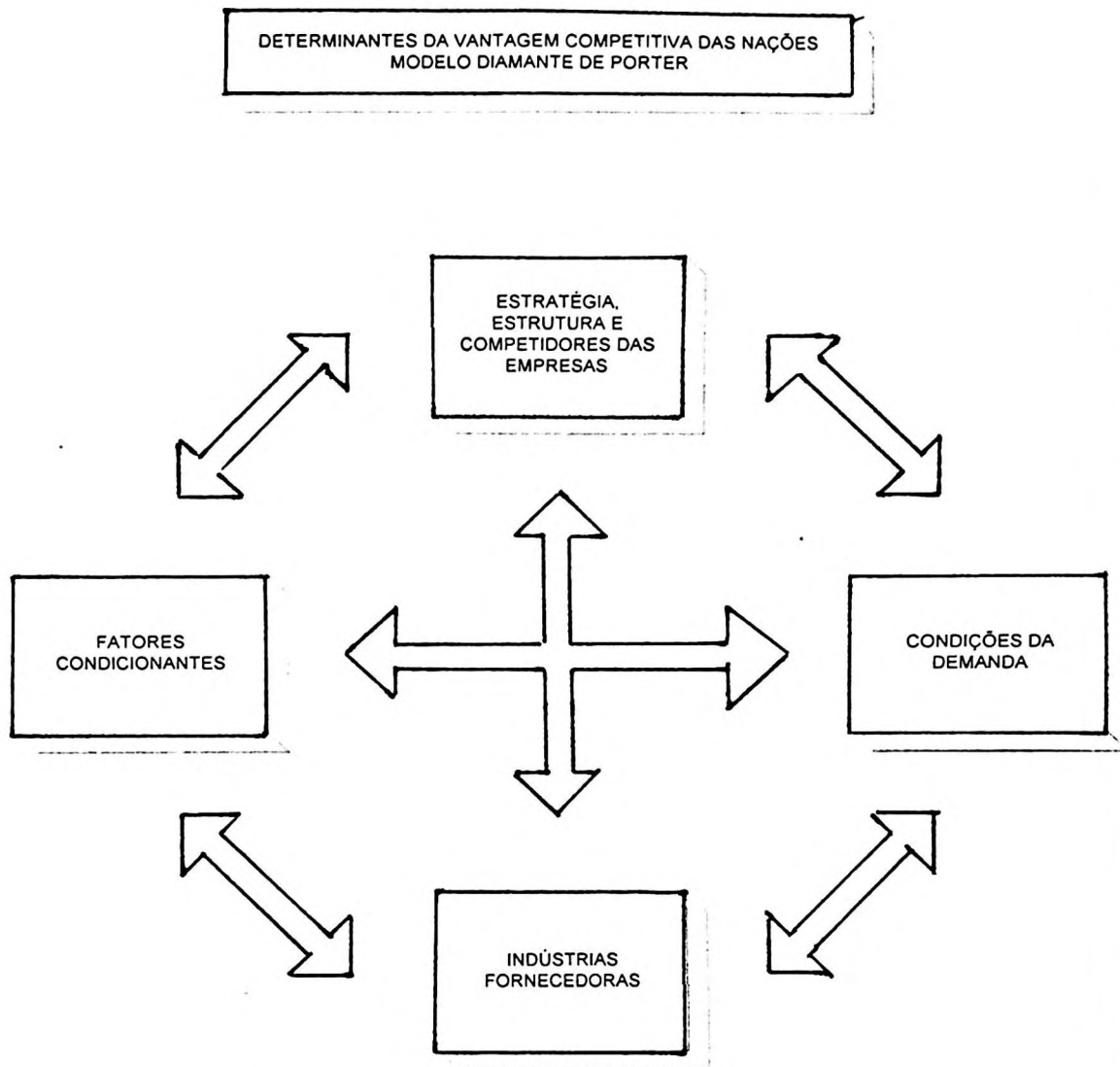
Na *Teoria das Vantagens Competitivas das Nações*, de Michael Porter, a competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação da sua indústria e seu contínuo aperfeiçoamento. As empresas ganham competitividade por causa da pressão sofrida através da concorrência e dos desafios a que são submetidas permanentemente. As empresas recebem todo o benefício ao terem fortes competidores, fornecedores agressivos e consumidores exigentes em seu mercado doméstico. Segundo Porter, a prosperidade de uma nação não é herdada, é criada. Ela não se desenvolve por causa de uma habilidade natural própria, sua mão-de-obra, taxas de juros ou do valor da sua moeda, como os economistas clássicos insistem. A competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação e atualização de sua indústria.

Drouvot (1992, p. 18), também apresenta sua visão:

*“(...) A vantagem competitiva, em relação aos concorrentes, corresponde àquelas específicas possuídas por uma empresa em certas partes da cadeia de valor agregado. (...) as vantagens comparativas constituem uma das características das indústrias globais. Quando essas vantagens são importantes em uma indústria qualquer, torna-se necessária uma projeção mundial para que as empresas possam elaborar estratégias objetivando centralizar parte de sua produção (em termos de produção de rentabilidade) nos países onde essas vantagens específicas são encontradas”.*

As idéias de Porter têm influenciado o pensamento dos defensores do recente ciclo de abertura dos mercados, favoráveis ao ingresso de fortes empresas estrangeiras em seus mercados como forma de elevar a competitividade das empresas locais.

O Modelo “Diamante” de M. Porter exhibe os determinantes da sua Teoria das Vantagens Competitivas das Nações:



**FIGURA 4: MODELO DIAMANTE DE PORTER**

Fonte: Porter, M., em "A Vantagem Competitiva das Nações" Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1993

**Fatores Condicionantes:** A propriedade que os fatores de produção de uma indústria específica tem em competir com sucesso. Porter observou que, embora sejam fatores importantes na determinação do comércio, não são a única fonte de competitividade conforme os teóricos clássicos sugerem. Mais importante para Porter é a habilidade da nação em continuar a criar, atualizar e desenvolver seus fatores (como o trabalho especializado e intelectual, por exemplo).

**Condições de Demanda:** O grau de competição das empresas depende de seu mercado original. Firms que podem sobreviver e florescer em grande competição

nos seus mercados são mais fortes. Não é o tamanho do mercado mas o caráter exigente de seus consumidores que o torna forte.

**Indústrias Fornecedoras:** A interação e a proximidade com fornecedores agressivos em questões de qualidade, preço, inovação e competitividade permitem que as firmas obtenham vantagens competitivas.

**Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas:** Não há gerenciamento, tipo de propriedade das empresas ou estratégias operacionais universalmente apropriadas. Depende da flexibilidade e adaptação sobre o que funciona para um tipo de indústria, um tipo de país e em uma determinada época.

As diversas teorias sobre Comércio Internacional explicam a internacionalização por parte das empresas, caracterizando um processo que motivou a elaboração deste trabalho. O processo parece ser irreversível, daí a busca de informações à respeito dos caminhos seguidos pelas empresas brasileiras. A figura 5 exibe o referencial teórico descrito até aqui.

Em 8 de maio de 1991, o Engenheiro Emilio Alves Odebrecht deu o seguinte depoimento no Painel Internacionalização de Empresas da FEA/USP, confirmando essa tendência<sup>12</sup>:

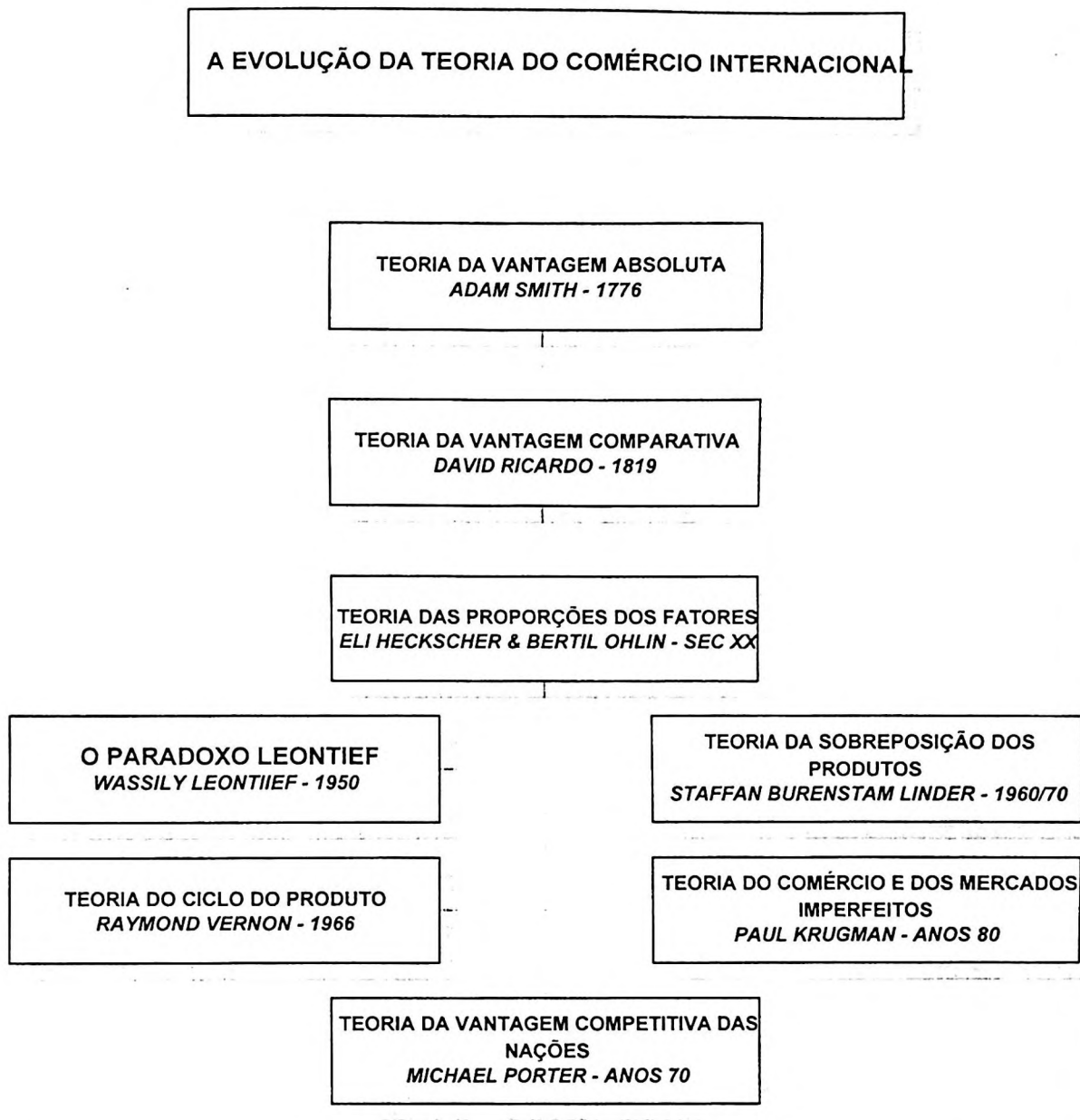
*“(...) Como empresários, não temos receio de afirmar que o comércio exterior, na mão dupla das exportações e importações, conduz homens, nações e empresas a uma forma de relacionamento mais do que diplomática e respeitosa das soberanias, contribuindo para elevar o nível de auto-estima da sociedade, único sentimento competente para manter a paz e a prosperidade.*

*Surge, então, a necessidade de internacionalização das empresas.*

*Se os empresários atuantes no comércio exterior não se conscientizarem dessa necessidade, certamente ocorrerá a fossilização de suas empresas pela acomodação a uma linha de mercado que tornar-se-á cada vez mais inviável. (...)”*

---

<sup>12</sup> Publicado na Revista de Administração/USP v. 27, n. 1, p. 76-79, janeiro/março 92.



**FIGURA 5: A EVOLUÇÃO DA TEORIA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL.**

Fonte: CZINKOTA, M.R. et. alii., "International Business", 4ª. ed., The Dryden Press., pág. 35. Orlando, FL, USA:1996

## 2.7. AS FORÇAS QUE ATUAM NO MERCADO INTERNACIONAL

Keegan (1995, p. 14-19) relaciona algumas forças que dirigem ou restringem o mercado internacional.

As forças que dirigem o mercado na direção do crescimento são as seguintes:

**1ª. Necessidades do Mercado:** o elemento humano é um fator comum no mercado global. Suas necessidades existem sob forma latente, cultural ou adquirida. Muitos mercados podem ser criados através de eficiente esforço de marketing;

**2ª. Tecnologia:** uma vez desenvolvida, ela rapidamente se dissemina no mundo todo. A tecnologia permite a criação e o aperfeiçoamento dos produtos que serão “replicados” rapidamente ampliando mercados e reduzindo custos;

**3ª. Custos:** só o mercado global pode permitir a economia de escala necessária para cobrir o custo de desenvolvimento de certos produtos. Certos medicamentos para doenças raras, por exemplo, levam anos de pesquisa e consomem investimentos que só podem ser cobertos e amortizados em uma escala global.

**4ª. Qualidade:** volumes globais vão gerar margens de lucro maiores permitindo o aperfeiçoamento da qualidade. Se a mesma porcentagem das vendas for aplicada em P & D por duas empresas, uma com atuação local, outra global, não há dúvida que a segunda terá maiores chances de aperfeiçoar a qualidade que a primeira.

**5ª. Alavancagem:** uma empresa atuando globalmente desenvolve cinco formas de alavancagem de negócios:

**5.1 *Transferência de Experiência:*** representa a transferência do sucesso em processos como desenvolvimento de estratégia, de produto, de apelos comerciais, de práticas de vendas ou de desenvolvimento de operações.

**5.2 *Transferência de Sistemas:*** uma companhia global pode aperfeiçoar seu sistema de planejamento, análise, controle de pesquisa, e outros, refinando também o mercado mundial;

**5.3 Economia de Escala:** a centralização de parte da operação, do "staff", do desenvolvimento de tecnologia, etc., permite o rateio dos custos e despesas centralizadas por uma base muito maior de produtos e serviços, reduzindo preços;

**5.4 Utilização dos Recursos:** pessoas, dinheiro, equipamentos, idéias e materiais são melhor identificados onde quer que estejam no mundo e melhor utilizados;

**5.5 Estratégia Global:** está baseada na rápida e fácil identificação de oportunidades, de ameaças, de tendências e de recursos para utilização a favor da empresa;

As forças que restringem o mercado internacional são apontadas abaixo:

**1ª. Diferenças de Mercado:** barreiras culturais e nacionais exigem adaptações de produtos e serviços, e adaptação nos sistemas de gestão, no composto de marketing, etc.;

**2ª. História:** cada país vai exigir um posicionamento distinto da empresa e de seus produtos e serviços de acordo com fatores históricos e culturais;

**3ª. Miopia Gerencial:** muitos produtos e serviços têm potencial para o mercado global mas por miopia gerencial não são desenvolvidos para este mercado, abrindo espaço para que competidores o façam;

**4ª. Cultura Organizacional:** matrizes de empresas que ignoram visões, idéias e processos de suas filiais e vice-versa, contribuem para o retardo no desenvolvimento do mercado global;

**5ª. Controles Nacionais/Barreiras de Entrada:** a proteção para a empresa local é outra força que restringe uma maior ampliação dos mercados globais;

## 2.8. ORIENTAÇÃO GERENCIAL DAS COMPANHIAS GLOBAIS

Keegan (1995, p. 20), citando o Dr. Howard Perlmutter da Universidade da Pensilvânia, apresenta um interessante quadro desenvolvido por aquele pesquisador, que serve para caracterizar a orientação gerencial das companhias globais:

- a) **Orientação Regiocêntrica:** percebem diferenças e semelhanças em regiões do mundo. Com relação ao resto do mundo, têm uma visão etnocêntrica ou policêntrica;
- b) **Orientação Etnocêntrica:** prevalece a visão do país-sede das decisões da empresa por considerarem-na superior. As políticas são emanadas pelo país-sede por acreditarem que o que é bom e funciona na origem deve ser bom para o restante das subsidiárias. Percebem algumas semelhanças em outros países;
- c) **Orientação Policêntrica:** ângulo totalmente oposto à orientação etnocêntrica. Sua visão é que cada país é único e diferente. O caminho para o sucesso é se adaptarem a cada país. Cada subsidiária atua de forma independente. O Marketing é orientado país por país. Conseguem, assim, perceber as diferenças entre os países;
- d) **Orientação Geocêntrica:** aqui a visão é global. Percebem diferenças e semelhanças, tanto nas características de seu país de origem, quanto nos países onde se estabelecem.

A propósito destas formas de orientação gerencial das empresas, transcrevemos abaixo o depoimento do Sr. Antonio Roberto de Azevedo Müller, Presidente da Asea Brown Boveri para a América Latina, feito para a FEA/USP em 25 de setembro de 1991, ao Programa História Empresarial Viva, coordenado pelo Professor Cléber Aquino: <sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Publicado na Revista de Administração/USP v. 28, n. 2, p. 138-149, abril/junho 1993



*“(...) A ABB é uma empresa global. Pensa em termos globais. Por atuar em 140 países tem de pensar em âmbito global, apesar de agir em nível local. A arte de ser local em nível mundial é sua filosofia.*

*(...) O que é uma empresa global? Em primeiro lugar, dizemos que a ABB não é uma multinacional. É mais que isso. É uma empresa multidoméstica. O que quer dizer multidoméstica? Significa termos nossa sede, nosso lar, nosso domicílio em todos os países onde funcionamos. Procura-se raciocinar, fazer os planos em nível global, mas preocupando-se em limitar as operações em nível local. (...) Há muitas empresas que não são globais; são apenas empresas muito grandes que têm operações no estrangeiro. Como exemplo posso citar a General Electric, na qual iniciei minha carreira. Empresa enorme, duas vezes o tamanho da ABB, porém, com menos de 10% de suas operações fora dos Estados Unidos. Raciocina pelo mercado norte-americano, suas estratégias são em função do mercado norte-americano, embora tenha algumas operações estrangeiras em alguns mercados considerados importantes. É muito diferente de uma empresa que funciona no mundo todo.(...)”*

## 2.9. A DECISÃO DE INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR

O que leva uma empresa a buscar outros mercados através da exportação ou do licenciamento dos seus produtos? Quais benefícios esperam obter as empresas multinacionais por estabelecerem-se fisicamente em outros países? A *Teoria do Investimento Direto no Exterior* procura responder a essas perguntas.

Em centenas de países, milhares de empresas por meio de milhões de produtos buscam o contínuo atendimento dos desejos de consumidores cada vez mais exigentes, sofisticados e diversificados. Não há dúvida que as respostas para a grande variedade de questões será infinita.

Czinkota et alii. (1996, p. 402) apontam as motivações pelas quais as empresas pequenas e médias se aventuram no mercado internacional:

**Grupo I: Fatores Motivadores Pró-ativos:**

- a) Para obter vantagens nas margens;
- b) Produto único (exclusivo);
- c) Vantagem Tecnológica;
- d) Informação exclusiva de mercado;
- e) Comprometimento com a gerência;
- f) Benefícios fiscais;
- g) Economia de escala;

**Grupo II: Fatores Motivadores Reativos:**

- a) Pressão da competição;
- b) Excesso de produção;
- c) Declínio nas vendas domésticas;
- d) Excesso de capacidade de produção;
- e) Mercados domésticos saturados;
- f) Ficar mais próximos dos atuais clientes atuando em outros mercados;

Já Shapiro (1992, p. 9) destaca as seguintes *razões para investir no exterior*:

- a) Busca de Matéria-Prima;
- b) Busca de Mercado;
- c) Redução de Custos;

A esses motivos, Eiteman e Stonehill (1986, p. 246) adicionam:

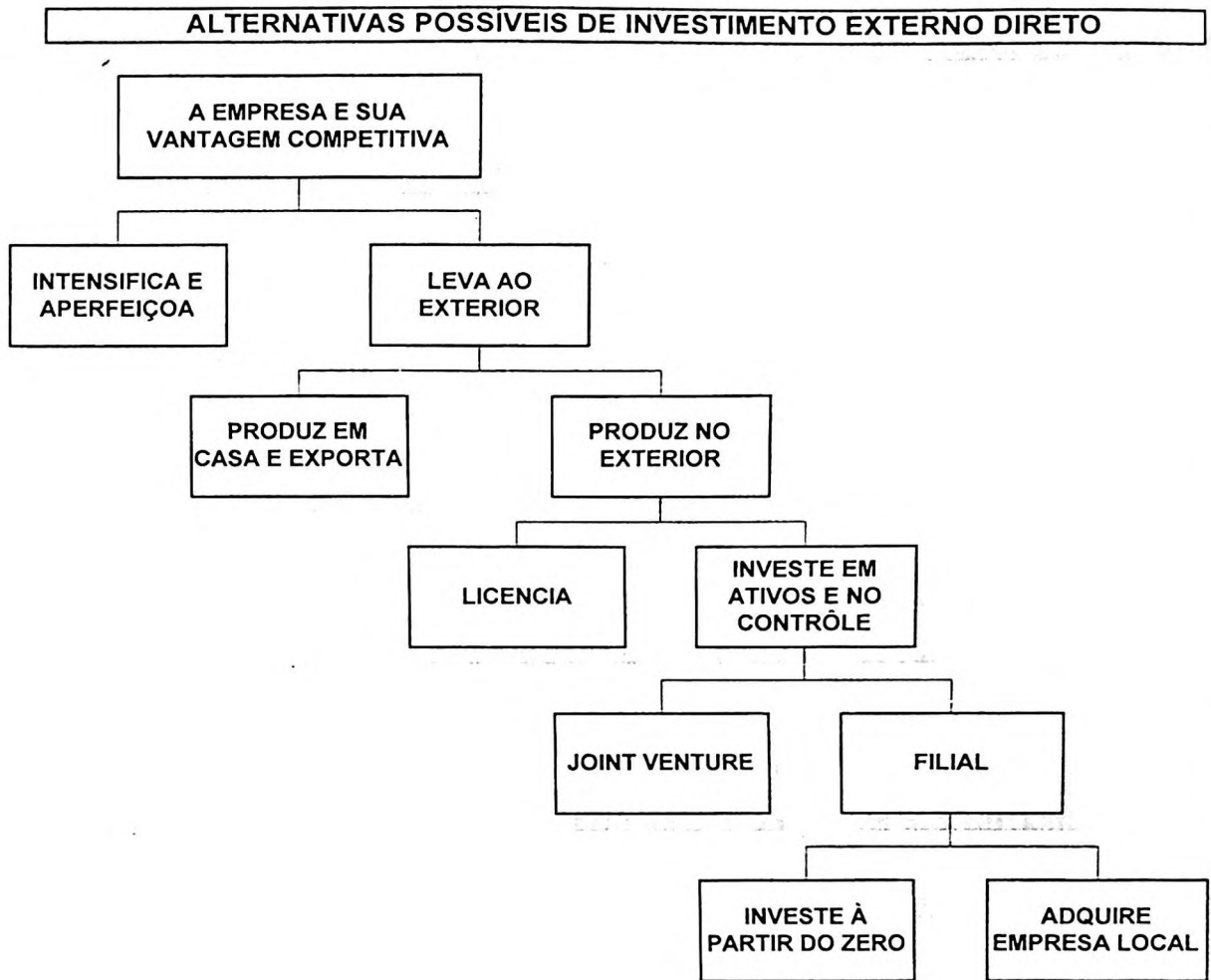
- a) Busca de Know-How;
- b) Segurança Política.

Rocha (1987, p. 28-30) em seu estudo "*Por que as empresas exportam? Críticas às teorias sobre o comportamento exportador*", apresenta os seguintes fatores que afetam a iniciação na atividade exportadora:

- a) Pedidos inesperados do exterior;
- b) Existência de capacidade ociosa;
- c) Mercado local saturado/muito competitivo;
- d) Incentivos governamentais à exportação;
- e) Produto singular/exclusivo;
- f) Vantagens competitivas das empresas (tecnologia, marketing, etc.);
- g) Oportunidades no mercado internacional;
- h) Melhor uso de recursos;
- i) Maiores lucros;
- j) Desejo da gerência;

E, complementa com as barreiras à exportação:

- a) Política nacional de exportações (falta assistência/incentivo do governo);
- b) Distância comparativa de marketing (diferença nos produtos/hábitos do consumidor, padrões de qualidade e segurança distintos; falta de canais de distribuição no exterior; diferenças de idioma e cultura; dificuldades em entender práticas de negócio no exterior; falta de exposição a outras culturas; carência de serviços no exterior; altos custos no transporte, etc.)
- c) Falta de compromisso da gerência com a exportação (riscos envolvidos em exportação; custo para iniciar a exportação muito elevado; burocracia envolvida; normas de importação confusas; capital insuficiente; ênfase no mercado interno; falta de tempo da gerência; falta de informações sobre mercados externos)
- d) Restrições econômicas externas (tarifas elevadas nos mercados externos; barreiras governamentais; alfândega/tarifas; dificuldade na sustentação da paridade monetária)
- e) Concorrência acirrada (concorrência de empresas locais no exterior; concorrência externa)



**FIGURA 6: ALTERNATIVAS POSSÍVEIS DE INVESTIMENTO DIRETO NO EXTERIOR**

Fonte: Adaptado de Gunter Dufey e R. Mirus, "Foreign Direct Investment: Theory and Strategic Considerations", University of Michigan, May, 1985, citado por CZINKOTA (op.cit., pág. 55)

## 2.10. AS TEORIAS DA DECISÃO

### 2.10.1. Introdução

O comportamento humano nas empresas constitui um interessante campo de estudos na área da Administração de Negócios. Administradores são, intrinsecamente, agentes de decisão, isto é, sua matéria-prima básica é a tomada de decisões.

Esta pesquisa, ao tratar os fatores indutores e restritivos da decisão de internacionalização de empresas brasileiras, está também apoiada em estudos realizados sobre as teorias da decisão. Quando a preocupação do estudo se concentra nos fatores que induzem ou restringem a decisão, está supondo a existência de limitações dos agentes de decisão. Tais limitações podem ter peso decisivo, tanto no processo adotado que leva à decisão, como nas suas conseqüências. Os fundamentos básicos da Teoria da Racionalidade Limitada, proposta por Herbert A. Simon, passarão a ser os principais orientadores do estudo.

#### ***A definição de “decisão”***

Segundo os autores Kleindorfer, Kunreuther e Schoemaker (1993, p. 3),

*“(...) o campo emergente das ciências da decisão pertence ao conhecimento e desenvolvimento da tomada de decisões por indivíduos, grupos e organizações. Seu objeto não é apenas como os indivíduos que tomam decisão “resolvem problemas”, mas também como identificam e aceitam tais problemas e como aprendem com os resultados de suas ações”.*

Esses autores definiram decisão da seguinte maneira:

***“Tomar decisão é definido como a escolha intencional e reflexiva em resposta a necessidades percebidas”***

Essa é a definição que será adotada neste estudo.

### ***A escolha do tema: “processo decisório”***

Os processos que levaram as empresas pesquisadas a tomarem a decisão de se estabelecer em outro país são o objeto do estudo. Ele não tem a preocupação de examinar os processos operacionais do negócio. Estes contribuíram, possivelmente, com algum tipo de competência, que permitiu à empresa atingir o estágio internacional.

O propósito do estudo é conhecer o processo que os decisores utilizaram nas suas organizações, na decisão de internacionalização, e como tais processos podem ser desenvolvidos e aperfeiçoados, para a utilização em futuros problemas de ordem estratégica. Os administradores organizacionais lidam com situações complexas que, de uma forma ou de outra, dependem de decisões e dos processos decisórios que as solucionam. O estudo lida com o processo que levou a um dos mais importantes movimentos estratégicos na vida das empresas estudadas: a decisão de internacionalizar as suas atividades.

#### ***2.10.2. Teorias Descritivas, Normativas e Prescritivas***

Os estudos sobre os processos decisórios, ou seja, as linhas condutoras das teorias que tratam das decisões, podem ser enquadrados em ***descritivas, normativas ou prescritivas***. Nem sempre há uma separação entre essas linhas pois é comum uma abordagem prescritiva se valer da abordagem descritiva, como forma de melhor situar o problema. Ao mesmo tempo, a abordagem prescritiva pode assumir o caráter normativo quando suas recomendações lidam com os princípios gerais que os indivíduos ou grupos seguem em seu processo decisório.

Quando o pesquisador procura esclarecer a questão: “como as pessoas tomam decisões?” diz-se que está no campo da análise descritiva. Se a preocupação é saber como as decisões deveriam ser feitas, de acordo com um conjunto de critérios bem definidos, então está no campo da análise prescritiva.

Kleindorfer et. alli (1993, p. 177) dão as seguintes definições para estas teorias:

**Teorias Descritivas:** são as teorias - e as evidências experimentais associadas - e o campo de estudos correspondentes, sobre como os indivíduos ou grupos que tomam decisões desempenham suas atividades. No caso particular das organizações, esforços empíricos significativos são encarregados dos procedimentos usados por elas para a solução de conflitos e soluções gerais entre os indivíduos ou grupos de decisão e suas diferentes metas e objetivos.

**Teorias Normativas:** são teorias, como a "**teoria da utilidade esperada**", baseadas em modelos abstratos e axiomas, que servem como comparativos teóricos sobre como os indivíduos ou grupos de decisão deveriam desempenhar de forma ideal estas atividades.

**Teorias Prescritivas:** são as teorias, as evidências experimentais associadas e o campo de estudo, que auxiliam os indivíduos ou grupos que tomam as decisões, a melhorarem seu desempenho na busca e solução de problemas, dadas as complexidades e as restrições da vida real. A análise prescritiva pode variar desde as teorias axiomáticas formais até as abordagens informais para o auxílio da tomada de decisões. Isto requer o conhecimento do contexto e as realidades descritas da situação em questão.



**Quadro 4 - Rotas Disciplinares das Ciências da Decisão**

	TEORIAS DESCRITIVAS	TEORIAS PRESCRITIVAS
<b>INDIVÍDUOS</b>	Psicologia Marketing Psiquiatria Literatura	Teoria da Decisão Economia Pesquisa Operacional Lógica/Filosofia
<b>GRUPOS</b>	Psicologia Social Comportam. Organizacional Antropologia Sociologia	Teoria dos Jogos Comportamento das Organizações Psiquiatria Clínica/Terapia Finanças/Economia
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Teoria da Organização Sociologia Organização Industrial Ciências Políticas	Planejamento/Estratégia Teoria do Controle / Cibernética Desenho Organizacional Teoria dos Times/Economia
<b>SOCIEDADE</b>	Sociologia Antropologia Macro Economia	Filosofia Legal Ciência Política Escolha Social

Fonte: Kleindorfer, et. Allí. Em " Decision Sciences - An Integrative Perspective" Ed. Cambridge, 1993 pág. 4

### **2.10.3. A Contribuição da Teoria dos Jogos**

Os problemas de estratégia empresarial freqüentemente vêm acompanhados de incertezas e riscos, envolvendo situações competitivas. Alguns modelos utilizados no processo de tomada de decisão baseiam-se nas premissas enunciadas na teoria dos jogos. Basicamente, essas premissas afirmam que o homem procura maximizar seus ganhos e minimizar suas perdas, que age racionalmente e que um concorrente terá a mesma motivação. Nessas circunstâncias, a teoria dos jogos procura uma solução ótima na qual um indivíduo, numa certa situação, pode desenvolver esta estratégia que, qualquer que seja o comportamento do adversário, maximize seus ganhos e/ou minimize suas perdas.

Os modelos de soluções de problemas estratégicos empresariais baseados na teoria dos jogos utilizam-se da atribuição de valores de probabilidades de ocorrência para cada alternativa identificada. Tais valores de probabilidades são atribuídos pelos decisores com base em dados estatísticos, em informações privilegiadas ou simplesmente de forma aleatória, de acordo com suas

experiências e intuição. A contribuição da Teoria dos Jogos na utilização desses modelos é importante, embora Simon encontre contradições para sua aplicação em situações de oligopólio e competição imperfeita (Simon, 1979, p. 506).

A teoria dos jogos foi formulada por Von Neumann e Morgenstern em 1948<sup>14</sup>. Ansoff (1977, p. 99) comenta que: “(...) *embora esta teoria não tenha resultado em muitas aplicações práticas, revolucionou a maneira de pensar a respeito de problemas sociais, em geral, e de problemas empresariais, em particular*”.

Alguns autores recorreram à teoria dos jogos para definir a **estratégia**<sup>15</sup> como um conjunto de áreas específicas em termos de produtos e mercados (Ansoff, 1975; Gilmore e Brandesburg, 1962) enquanto outros a definiram no sentido militar, como o conceito amplo do campo de atuação da empresa (Chandler, 1962; Tilles, 1963).

Nas situações onde a decisão lida com certezas, isto é, quando a probabilidade de conhecer seus resultados é elevada, a solução dos problemas é aparentemente fácil. No entanto, quando a decisão lida com o risco e a incerteza, ou seja, tanto a ocorrência quanto o resultado das alternativas são incertos, embora possuam probabilidades, os métodos de solução tornam-se complexos. A Teoria dos Jogos contribui para a solução de problemas estratégicos empresariais quando as alternativas de conjunto de produtos ou mercados tiver importantes implicações em termos de concorrência, isto é, “*em que a interação de concorrentes exerce forte influência sobre a escolha da estratégia*” (Ansoff, 1977, p. 153). É evidente que seu uso pode estender-se também para definir e reconhecer as contra-estratégias que poderão ser adotadas pelos concorrentes.

Simon (1965, p. xxx), citando Von Neumann e Morgenstern, enumera cinco conceitos distintos, todos fundamentais, constantes na teoria dos jogos, que reproduzimos a seguir:

---

<sup>14</sup> Von Neumann, J. e Morgenstern, O, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, Princeton, N. J., 1953.

1. A idéia de simbolizar possíveis formas de comportamentos futuros como uma “árvore” de onde se irradiam, a partir de cada ponto da escolha, inúmeros ramos, a fim de que o indivíduo selecione em cada um desses pontos a ramificação apropriada que deve seguir.
2. A idéia de selecionar o minimax (aquela ramificação que propiciará o melhor resultado no confronto com um adversário malicioso) para definir a escolha racional numa situação competitiva.
3. A utilização de uma estratégia despistadora (o blefe, por exemplo) numa situação competitiva, a fim de impedir que o adversário descubra sua jogada.
4. A definição da escolha racional em situações competitivas com mais de dois jogadores, onde exista a possibilidade de formação de alianças.
5. A demonstração de que, diante de escolhas duvidosas, onde apenas a probabilidade de distribuição de resultados é conhecida, existe a suposição de que aquele que decide possui conhecimento da utilidade fundamental dos problemas e decide com o propósito de maximizar o valor esperado.

A exemplo de outros métodos de decisão, a teoria dos jogos também exige que sejam estabelecidas regras de decisão para a definição dos critérios de escolha, segundo o enfoque desejado.

#### **2.10.4. A Teoria da Racionalidade Limitada**

A Teoria da Racionalidade Limitada, citada na introdução, foi desenvolvida por Herbert A. Simon, Prêmio Nobel de Economia de 1978. Muitas das idéias e conceitos aqui expressos foram extraídos de seu discurso em Estocolmo, Suécia, na ocasião do recebimento do Prêmio Nobel (1979, p. 493-513).

Já em 1945, na 1ª. Ed. Americana de seu livro “Comportamento Administrativo” (1965, pág. xxv), Simon afirmava:

---

<sup>15</sup> Veja mais adiante o tema “Estratégia” e “Decisões Estratégicas” no tópico 2.10.8

***“(...) as ciências sociais sofrem de esquizofrenia aguda no que tange ao tratamento dispensado à racionalidade. Num extremo situam-se os economistas que atribuem ao homem econômico uma onisciência racional e absurda, tornando-o senhor de um sistema de preferências completo e congruente que lhe permite:***

- 1. Escolher sempre entre as várias alternativas com que se defronta;***
- 2. Saber em que consistem elas;***
- 3. Realizar avaliações cuja complexidade é ilimitada a fim de determinar que alternativas são mais desejáveis e,***
- 4. Executar complicadíssimos cálculos de probabilidade que não o amedrontam e nem apresentam qualquer mistério”***

Mais adiante, Simon (1965, p. 89), aborda a racionalidade:

***“(...) a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de comportamentos preferidos de acordo com algum sistema de valores que permite avaliar as conseqüências desse comportamento”.***

E acrescenta (1965, p. 96):

***“(...) a racionalidade requer um conhecimento completo e incansável, das conseqüências exatas de cada escolha”.***

Silver & Peterson (1985, p. 57), citando Simon (1957, p. 196-206), apontaram que:

***“(...) todos os indivíduos responsáveis pela tomada de decisões abordam problemas complexos com estruturas ou modelos que simplificam a real situação encontrada. O cérebro humano é simplesmente incapaz de absorver e racionalizar todos os vários fatores relevantes em uma situação complexa de decisão. Quem toma decisões não pode efetivamente imaginar a totalidade do grande sistema sem a assistência de sistemas extracerebrais. São forçados a ignorar alguns aspectos relevantes de um problema complexo e baseiam suas decisões em um pequeno número de cuidadosos fatores selecionados. Estes fatores selecionados sempre refletem seus vieses pessoais, suas habilidades, e***

*percepções da realidade que eles pensam que conhecem, assim como a tecnologia de decisão disponível a eles em algum ponto do tempo”.*

Simon, ainda em “Comportamento Administrativo” (1965, p. 95), abordando sobre os limites da racionalidade, escreveu que:

*“(...) o comportamento real não alcança racionalidade objetiva (...) pelo menos em três aspectos diferentes:*

- 1. A racionalidade requer um conhecimento completo e antecipado das conseqüências dos resultados de cada opção. Na prática, porém, o conhecimento dessas conseqüências é sempre fragmentado;*
- 2. Considerando que estas conseqüências pertencem ao futuro, a imaginação deve suprir a falta de experiência em atribuir-lhe valores, embora estes só possam ser antecipados de maneira imperfeita;*
- 3. A racionalidade pressupõe uma opção entre todos os possíveis comportamentos alternativos. No comportamento real, porém, apenas uma fração de todas estas possíveis alternativas é levada em consideração.”*

Cyert e Williams (1993, p. 5-10) comentam a rejeição de Simon à abordagem clássica na tomada de decisões por considerá-la completamente desapropriada no planejamento estratégico, uma vez que seus processos assumem alternativas conhecidas a priori. Simon, citado pelos autores, também rejeita a noção de representação da incerteza pela distribuição probabilística de futuros resultados. Simon dá ênfase aos recursos de inteligência necessários para o planejamento estratégico; estes recursos incluem habilidade para antecipar o futuro quando ele é incerto, para gerar alternativas para operar efetivamente em ambientes de mudança, e para implementar planos rápida e eficientemente como jamais foram tentados. Simon reforça estes pontos e sugere o uso da heurística no planejamento estratégico. Comentam Cyert e Williams que: *“(...) é particularmente gratificante que, após 30 anos da publicação dos estudos seminais de Simon sobre economia e processo decisório, seus princípios sobre como as organizações decidem passaram a ser hoje um veio central de pesquisa nas organizações, em tomada de decisão e estratégia”.*

Simon, no discurso citado anteriormente, aponta as falhas da teoria clássica por tratar a competição como “em estado de equilíbrio e estabilidade”, quando na realidade ela é imperfeita e sob incerteza. Defende a Teoria da Racionalidade Limitada por ter alertado sobre estas imperfeições e incertezas. Afirma Simon que a tomada de decisão é o coração da administração e o vocabulário da teoria administrativa deve ser derivado da lógica e da psicologia das escolhas humanas.

Simon ensina ainda que uma decisão empresarial pode ser tomada da seguinte maneira:

1. Buscar a escolha satisfatória ao invés da ótima;
2. Substituir metas globais e abstratas por submetas tangíveis com alcance observável e mensurável;
3. Compartilhar a decisão com alguns especialistas coordenando seu trabalho através das relações de autoridade e de comunicação.

Face a condições ambientais idênticas, diferentes mecanismos de decisão podem produzir diferentes comportamentos na firma.

Aborda ainda a questão da *onisciência* do indivíduo que toma a decisão. A racionalidade é limitada quando cai um pouco na onisciência. As falhas da onisciência são grandes por que o indivíduo não conhece todas as alternativas, pela incerteza que tem dos eventos exógenos e pela inabilidade para calcular as conseqüências da decisão tomada.

Levanta dois conceitos centrais: Procura e Satisfação. Se as alternativas de escolha não foram dadas inicialmente para o indivíduo que vai tomar a decisão, então ele deve procurá-las. Conseqüentemente a Teoria da Racionalidade Limitada precisa incorporar a Teoria da Procura.

Classicamente, a Teoria da Procura trata da maximização da utilidade, o custo da procura sendo igual ao seu retorno marginal. Mas Simon (1956)



demonstrou que a maximização da utilidade não era essencial para o esquema de procura pois, para isso, o indivíduo responsável pela tomada de decisão deveria estar habilitado para o cálculo estimado dos custos marginais e do retorno da procura, em uma situação de decisão que era muito complexa para o exercício da racionalidade global.

Pode-se postular que quem toma a decisão forma alguma aspiração ótima à encontrar. Uma vez encontrada essa alternativa dentro do seu nível de aspiração, ele poderia terminar a sua busca e escolher essa alternativa. Simon chamou de Satisfação esse modelo de seleção.

Afirma Simon que as pesquisas psicológicas mostram que os níveis de aspiração não são estáticos, mas tendem a crescer ou cair, em consonância com as mudanças nas experiências. A longo prazo, a tendência é de equilíbrio. A escolha com o nível de aspiração adaptado dinamicamente seria equivalente à ótima escolha. Mas uma coisa importante sobre a Teoria da Procura e da Satisfação é que ela mostrou como a escolha poderia ser feita atualmente com razoável quantidade de cálculos e fazendo uso de informações muito incompletas, sem a necessidade de realizar o impossível - executar procedimentos de otimização.

Assim, afirma Simon em seu discurso que, em meados dos anos 50, a teoria da racionalidade limitada foi proposta como uma alternativa para a clássica racionalidade onisciente. Muitos estudos empíricos foram realizados à partir de então (Eisenhardt e Zbaracki, 1992). Esses estudos mostraram a tomada de decisões atual em negócios e se ajustaram razoavelmente bem com as hipóteses da racionalidade limitada, mas não com as hipóteses da racionalidade perfeita e os componentes-chave da teoria - a natureza das relações de autoridade e emprego, equilíbrio organizacional, e o mecanismo de procura e satisfação.

Marris (1992, p. 194-199) discorda de Simon por este usar inadequadamente o termo "racionalidade". Afirma que os economistas usam o adjetivo "racional" diferentemente de outros cientistas sociais. Afirma também que



é difícil imaginar qualquer conceito de racionalidade que não implique em limites ou domínio. Explica que o uso geral da palavra “racional” significa “baseado na razão”. O uso do termo “racionalidade limitada”, por contraste, implica na possível existência de uma “racionalidade ilimitada”. Os seguidores da terminologia “limitada” podem argüir que alguém obtém o domínio (por exemplo, no sistema econômico) sobre o qual, por alguma razão normativa (por exemplo, na promoção do bem estar econômico), define o problema. Logo, percebe que, por causa das limitações cognitivas, este ou aquele tipo de mecanismo social vai inevitavelmente falhar ao buscar a solução ótima para o problema. Assim, certamente, essa situação deveria ser melhor descrita como racionalidade “falha” ao invés de “limitada”.

Marris não aprecia a terminologia “limitada”. Ao invés disso ele prefere descrever o tipo de processo mental caracterizado por Simon (e outros contribuintes), como racionalidade “inteligente”. Entende a racionalidade como um processo mental baseado na razão. Por um processo razoavelmente “inteligente”, entende alguém que é factível e efetivo, dada a natureza e circunstância que o tipo de problema exige, ao resolvê-lo.

#### **2.10.5. A Busca Por Modelos**

A utilização de modelos no processo de tomada de decisão é uma prática bastante comum não só nas ciências, como também nas organizações. Heizer e Render (1996, p. 53) definem modelo como “*a representação da realidade*”. O uso de modelos no processo de tomada de decisão envolve algumas questões: quando o modelo é apropriado e quais são suas limitações e premissas? com que propósito um modelo poderá servir em um problema particular? como utilizar o modelo e produzir resultados? como interpretar, em termos gerenciais, os resultados do modelo?

Sugerem também estes autores, que a diferença entre uma boa e uma má decisão, em um processo analítico de tomada de decisão, é que a boa decisão é

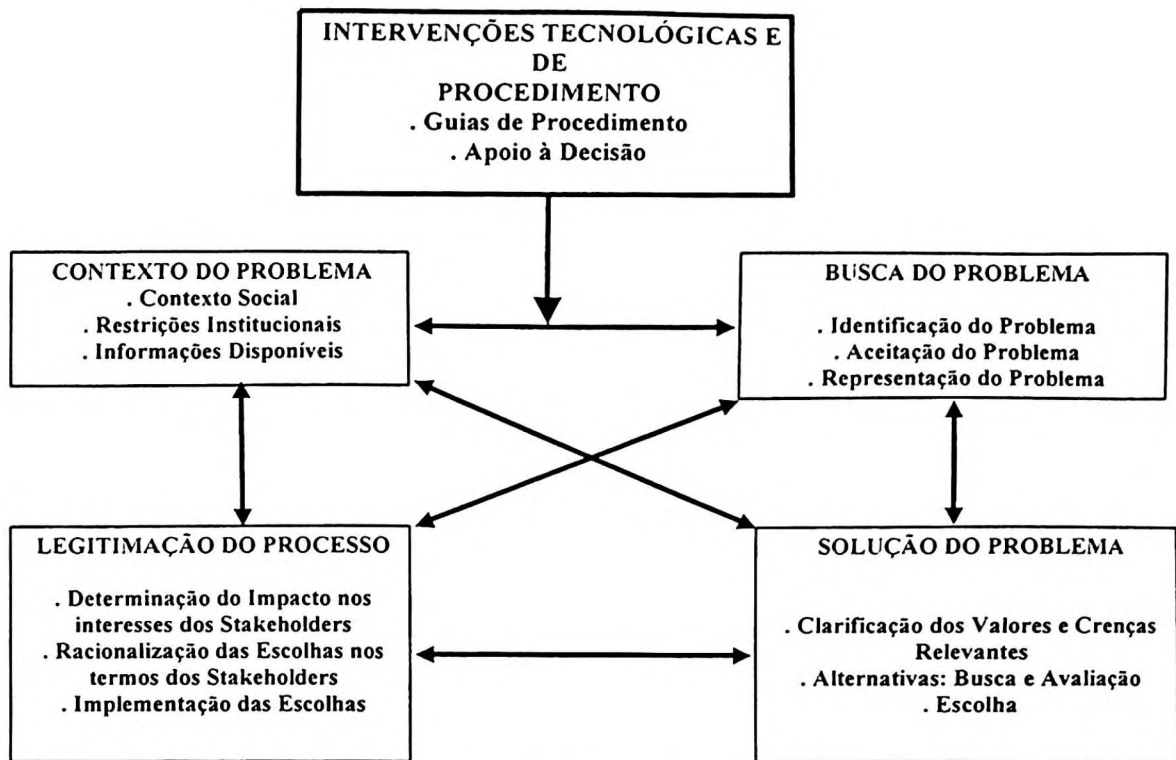
baseada na lógica e considera todas as informações disponíveis e as suas possíveis alternativas. Estes autores indicam seis passos para esse processo:

1. Definição do problema e os fatores que o influenciam;
2. Estabelecimento dos critérios de decisão e suas metas;
3. Estabelecimento de um modelo ou relacionamento entre as metas e as variáveis;
4. Identificação e avaliação das alternativas;
5. Seleção da melhor alternativa;
6. Implementação da decisão;

No discurso citado anteriormente, afirma Simon que a construção de modelos segue duas direções: a primeira busca a otimização, mas simplifica o ótimo de forma a ser computado. A segunda constrói modelos satisfatórios o suficiente para suprir boas decisões a um custo módico de computação.

Estes modelos, para atingir a otimização, dependem de um conjunto rico de propriedades do mundo real. No entanto, os indivíduos que decidem, se satisfazem tanto em ***encontrar soluções ótimas para um mundo simplificado quanto em encontrar soluções satisfatórias para um mundo mais real.*** Nenhuma abordagem domina a outra e coexistirão na ciência gerencial.

Já Kleindorfer et. alli (1993, p. 9) apresentam os seguintes aspectos da tomada de decisão:



**FIGURA 7: ASPECTOS DA TOMADA DE DECISÃO**

Fonte: Kleindorfer et. alli. em "Decision Sciences" Ed. Cambridge Univ.Press, 1993, Pág. 9

### 2.10.6. A Natureza da Busca do Problema e da Geração de Alternativas

Claramente, se tomarmos o nosso tempo resolvendo problemas errados ou restringirmos a atenção a um conjunto inferior de soluções alternativas, então, não importa quanto efetivos nossos procedimentos de solução de problemas serão, o resultado será pobre. Por isso, muitos pesquisadores com foco em tomada de decisão se preocupam em como os problemas são resolvidos. Kleindorfer et. alli (1993, p. 24) notaram aspectos prescritivos e descritivos na busca do problema:

1. **Identificação do problema:** é o processo pelo qual o indivíduo ou grupo de decisão identifica que existe um problema ou uma oportunidade de tomada de decisão;
2. **Aceitação do problema:** o indivíduo ou grupo de decisão foca a atenção no problema como algo importante (oposto a ignorá-lo);

3. **Representação do problema:** o problema ou a situação de decisão está ligado a melhorias potenciais que podem ser atingidas e, talvez, algumas alternativas para a solução do problema sejam consideradas.

Ansoff (1977, p. 13) recorre às quatro etapas de Simon<sup>16</sup> para a solução de

*“qualquer problema de decisão em atividades empresariais, científicas ou artísticas:*

1. *Percepção da necessidade de decisão ou oportunidade. Simon a denomina de fase da descoberta.*
2. *Formulação de alternativas de ação.*
3. *Avaliação das alternativas em termos de suas respectivas contribuições.*
4. *Escolha de uma ou mais alternativas para fins de execução”.*

A percepção de necessidades é um aspecto importante da tomada de decisões estratégicas.

O **primeiro estágio** trata de reconhecer que existe um problema a ser resolvido. Os agentes de decisão descobrem discrepâncias entre o estado atual (o modo como as coisas estão) e o desejado (o modo como deveria ser). Essa descoberta conduz a uma análise mais profunda do problema de forma a diagnosticar a verdadeira causa que os sintomas do problema revelaram.

O **segundo estágio** consiste em formular alternativas de ação. A questão é que, em situações complexas como as encontradas nos problemas estratégicos, somente algumas alternativas são conhecidas com uma quantidade mínima de detalhes, suficientes para permitir alguma base para avaliação e comparação. Muitas alternativas são desconhecidas ou ignoradas. Outras surgem continuamente, em profusão, fruto das informações que chegam todo o tempo durante a fase de planejamento. A habilidade de geração de diferentes alternativas vai depender, é claro, da complexidade da tarefa e da habilidade e experiência do indivíduo ou grupo envolvidos. Na geração de alternativas,

---

<sup>16</sup> Simon, H. A., em *The New Science of Management Decision*, Harper & Row, Publishers Incorporated, New York, 1960

Kleindorfer et alii.(1993, p. 20) fazem associação com a racionalidade limitada, o aprendizado e a complexidade do problema.

O **terceiro estágio** trata da avaliação das alternativas. Novos problemas apresentam-se. As alternativas correm o risco de serem indevidamente avaliadas (para mais ou para menos). A própria ordenação entre as alternativas pode não refletir corretamente o seu real valor. Na verdade, segundo Ansoff (1977, p. 14), *“estas condições de desconhecimento parcial sobre as oportunidades futuras constituem a regra, e não a exceção, nas decisões estratégicas”*.

O **quarto estágio** trata da escolha da alternativa que satisfaça, ao mesmo tempo, a solução do problema da empresa e o custo de implementação. Nesta última etapa, torna-se importante a definição de critérios de escolha por parte do indivíduo ou do grupo responsável pela decisão. A adoção de critérios também pode apresentar falhas, afetando o resultado da escolha.

Várias são as técnicas de geração de idéias. Não é propósito deste estudo abordá-las e discuti-las. Mas recomendam os autores que os indivíduos devem estar livres das influências restritivas dos hábitos de aprendizagem, da falta de coragem, da timidez, para permitir que a criatividade flua, gerando a produção de idéias. É comum nesta fase a geração de soluções alternativas.

*“Os tomadores de decisão se satisfazem tanto em encontrar soluções ótimas para um mundo simplificado quanto em encontrar soluções satisfatórias para um mundo mais realístico”*  
(Simon, 1979, p. 498).

A figura 8 apresenta o fluxo adotado neste estudo:

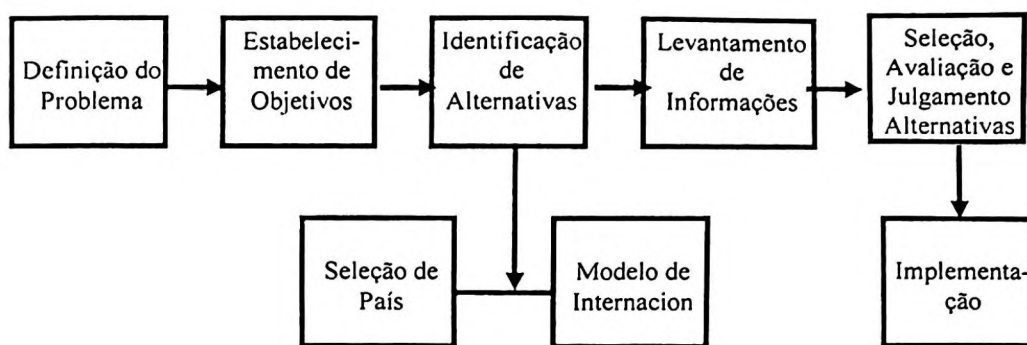


FIGURA 8: FLUXO DE TOMADA DA DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

### 2.10.7. Elementos do Processo de Decisão

Segundo Kleindorfer et. alli (1993, p. 67), alguns elementos adicionais ao processo de decisão devem ser considerados. A **predição** e a **inferência** tratam da descrição das alternativas selecionadas, em particular com a formação de julgamentos e crenças à respeito dos possíveis resultados de cada uma. A **implementação** é a fase seguinte. Em geral, o processo de tomada de decisão trata cada uma dessas fases em seqüência, havendo bastante interação entre elas.

Tratando da incerteza e das imperfeições das informações, os autores destacam a **Teoria dos Argumentos**. Em seus conceitos gerais, essa teoria diz que, quando fazem julgamentos, os indivíduos normalmente coletam ou recebem um conjunto de dados, que podem ter sido obtidos de várias formas. As informações podem ser de natureza histórica, estatística ou idiossincrática. A fonte dos dados também interfere no julgamento. As informações podem ser obtidas de terceiros ou pela experiência pessoal dos indivíduos.

De acordo com a Teoria dos Argumentos, os indivíduos usam garantias ou premissas para conectar os dados com os resultados desejados. As garantias e as premissas proporcionam a racionalidade ou a plausibilidade da inter-relação entre os dados e os resultados. Funcionam como verdades ou hipóteses aceitas.



Como contrapartida, pode haver a oportunidade de refutar tais garantias e premissas, quando surgem possibilidades de elas não serem verdadeiras.

Alguns **viéses** podem ocorrer no trato com as imperfeições das informações:

- **Limitações de processamento de informações:** isso ocorre porque muitos indivíduos têm dificuldade em lidar com uma grande quantidade de dados, por isso tendem a ser seletivos nos tipos de informações que usam;
- **Complexidade:** os indivíduos simplificam os problemas por causa da sua dificuldade em lidar com a complexidade;
- **Coerência:** subentende o processo completo de raciocínio dos desejos individuais, de forma a pintarem um quadro coerente do mundo. As pessoas querem ter um conjunto plausível de argumentos para justificar o que estão fazendo e desejam estar dispostos a explicar porque tomaram certos passos ou chegaram a certas conclusões.

Quando o julgamento se dá sob incertezas, os pontos-chaves de viéses, segundo os autores, baseados nos estudos de Edwards (1954), Miller (1956) e Newell & Simon (1972), são:

1. Ignorar os erros estatísticos
2. Supervalorizar os dados concretos
3. Concepção errada da chance
4. Valorizar os dados familiares e disponíveis
5. Ancorar suas decisões em certas informações com eventuais ajustes, e,
6. Confiar excessivamente no que se conhece;

A contrapartida para que não ocorram os viéses são também apontadas pelos autores:

1. Sistema de incentivos através de "feed-backs";



2. Expansão e aperfeiçoamento da base de dados;
3. Refutação ou contra-argumentação de cada dado com o auxílio da dialética;
4. Educação e treinamento no trato com os dados;

Durante a fase de avaliação e escolha, Kleindorfer et. alli (1993, p. 115) apresentam algumas regras gerais ou procedimentos de escolhas heurísticas para alternativas bem elaboradas:

1. Dominação: para reduzir o conjunto de alternativas, eliminam-se as alternativas "inferiores" considerando-se as dominantes. Isso, no entanto, pode levar à subotimização, se todos os atributos relevantes da alternativa descartada não foram identificados;
2. Procedimentos conjuntivos ou disjuntivos:  
Regras conjuntivas: uma alternativa é aceita se cada dimensão encontra um conjunto de padrões preestabelecidos ou limiares.  
Estratégia disjuntiva: uma alternativa é aceita se sua pontuação é suficientemente alta até, no mínimo, uma dimensão;
3. Eliminação através de aspectos: foco nas comparações interdimensionais entre o conjunto particular de alternativas, usando níveis de padrões preestabelecidos ou de aspirações;
4. Modelos de adição (ou de diferença): o indivíduo avalia cada atributo relevante em função do valor e indica sua importância relativa através de pesos
5. Evidência experimental: a escolha varia em complexidade através da mudança do número de alternativas e do número de atributos disponíveis.

Embora o indivíduo ou grupo de decisão tenha tomado todas as precauções para que o processo de tomada de decisão funcione com o mínimo de erros e vieses, a avaliação da decisão só será possível quando os resultados começarem a ser colhidos, supondo-se que a decisão tenha sido implementada. Nada pode garantir que a decisão tomada tenha sido "a melhor", porém os

indivíduos devem estar confiantes de que seguiram *procedimentos* adequados para se chegar à melhor decisão naquelas circunstâncias. Isso implica em *vigilância*, tanto no cumprimento das etapas quanto na implementação. A constatação de falhas em qualquer etapa do processo decisório geralmente provoca a revisão dos procedimentos, visando o aperfeiçoamento do modelo. O uso freqüente do modelo, com pequena incidência de resultados indesejáveis, permite ao indivíduo estabelecer um nível de confiança adequado para a solução de novos problemas.

### **2.10.8. Decisões em Grupo e Decisões Organizacionais**

#### ***Decisões Estratégicas e Decisões Organizacionais***

No âmbito do processo de tomada de decisão nas organizações, os indivíduos valem-se de diferentes procedimentos para tomar as decisões necessárias para o bom desempenho da área sob sua responsabilidade.

Os **planos estratégicos** costumam basear-se, ou virem acompanhados, de instrumentos que orientam, disciplinam, regulam ou limitam as decisões no interior das organizações, de forma que elas atinjam um número adequado de metas e submetas, coerentes com as premissas estabelecidas nos planos e as decisões de natureza estratégica tomadas. Esses instrumentos aparecem explícita ou implicitamente, sob a forma de diretrizes, políticas, planos internos derivados [do plano estratégico], normas de ação, procedimentos de trabalho e todo um conjunto de normas e prescrições, que simplificam o processo de tomada de decisões no seio da organização servindo, ao mesmo tempo, de instrumento de controle por parte dos escalões superiores, *com ênfase na confiabilidade do comportamento* (Merton, 1940, apud Simon & March, 1958, p. 50). Aos administradores dos escalões subalternos resta um grande número de decisões de cunho operacional ou administrativo, inerentes aos processos das áreas que administram e às suas especialidades técnicas, cuja liberdade de ação fica restrita aos seus limites de autoridade, responsabilidade, competência e amplitude.

Outras decisões diferem em natureza e alcance, embora seus resultados tenham reflexos significativos sobre o conjunto de decisões mencionado anteriormente. Neste segundo conjunto encontram-se as **decisões estratégicas**.

*“As decisões estratégicas preocupam-se principalmente com problemas externos e não-internos da empresa e, especificamente com a escolha do composto de produtos a ser fabricado pela empresa e dos mercados em que serão vendidos” (Ansoff, 1977, p. 4).*

Isso sugere o uso de uma categorização como técnica do processo decisório, entendendo-se como “categorizar”, em qualquer situação, um elemento básico do “pensar” (Simon & March, 1958, p. 51).

Eisenhardt & Zbaracki (1992), seguindo as definições de outros autores (Mintzberg, Raisinghani, e Theoret, 1976, p. 246) definem decisão estratégica como:

*“aquela que é importante em termos das ações tomadas, dos recursos comprometidos ou do conjunto de precedentes”.*

Dão foco *“naquelas decisões não-freqüentes, tomadas pelos alto executivos, que afetam criticamente a saúde e a sobrevivência de uma organização”.*

Ansoff (1977, p. 4) define decisão estratégica:

*“... do ponto de vista das decisões, o problema geral das atividades consiste em **configurar e dirigir o processo de conversão de recursos de maneira a otimizar a consecução dos objetivos**”.*

Ansoff categoriza os recursos em: físicos (estoques, máquinas e equipamentos), monetários (moeda e crédito) e humanos. Todos os três são consumidos no processo de conversão para bens e serviços. O lucro é o retorno obtido na venda desses bens e serviços.

De forma simplificada, para os objetivos deste estudo:

*A **decisão estratégica** pode ser considerada como a escolha racional e ordenada das alternativas que melhor satisfazem os objetivos empresariais em um ambiente de competição.*

As decisões estratégicas diferenciam-se das demais decisões organizacionais pela amplitude, frequência e importância, sendo esta última, importância, medida pelos valores envolvidos no problema, efeitos sobre o negócio ou organização, ou nível organizacional onde a decisão é tomada.

As decisões estratégicas estão naturalmente associadas ao conceito de “**estratégia**”. Keegan (1995, p. 29), define estratégia como:

*“as reações consideradas por uma organização diante da realidade apresentada pelas pessoas ou grupos interessados nos resultados das atividades de uma organização (“stakeholders”) e da realidade do ambiente de negócios”.*

Hamel e Prahalad (1995, p. xvi) definem a estratégia como:

*“um processo de compreensão e formulação das ‘forças’ competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital”*

[Note a ênfase que estes autores dão ao termo “processo”].

Ansoff (1997, p. 4) define o termo **estratégico** como “*tudo o que se refere às relações entre a empresa e o seu meio ambiente*”.

Kleindorfer et. alli. (1993, p. 298), afirmam ser importante que sejam feitas distinções entre decisões estratégicas, táticas e rotineiras. Segundo eles, as **decisões estratégicas** afetam o bem estar e a natureza das empresas. Elas incluem escolhas sobre novos produtos ou mercados, assim como as decisões sobre o desenho organizacional e a adoção de novas tecnologias. Tais decisões

são tipicamente novas e ocupam o pensamento dos gerentes sêniores, embora possam ser grandemente influenciadas pelas pessoas dos níveis inferiores da organização.

Neste estudo, a estratégia empresarial ocupa-se de identificar um conjunto de informações sobre oportunidades externas, ligadas ao negócio, mercados ou setores em que a organização compete, e busca identificar a melhor distribuição de recursos entre esses negócios, de forma a satisfazer os interesses dos diversos grupos ou pessoas interessadas na organização.

### ***Decisões em Grupo***

As decisões em grupo são bastante freqüentes nos escalões superiores das organizações, onde são tomadas as decisões estratégicas.

March e Simon (1958, p. 224 a 226), abordando o processo de solução de problemas afirmam: *"quase todo o processo de solução de problemas e de tomada de decisões nas organizações envolve, em algum ponto, a participação de certo número de pessoas"*. Citando estudos de Kelley e Thibaut (1954) sobre a superioridade dos grupos sobre os indivíduos quanto à capacidade de resolver problemas, relacionam quatro fatores como possível explicação para essa superioridade:

- a) dispersão dos erros: o julgamento da maioria é melhor do que o julgamento médio do indivíduo isolado;
- b) influência especial de uma conclusão bem meditada: os membros atribuem pesos diferentes para as soluções encontradas, portanto, as propostas melhor fundamentadas têm maiores probabilidades de serem aceitas;
- c) influência especial da convicção do acerto no próprio julgamento: os membros cuja opinião tiver mais probabilidade de estar certa provavelmente terão maior confiança e convicção nessa sua opinião;

- d) a divisão do trabalho: em certos casos, não será necessário que o grupo inteiro se dedique ao problema todo, bastando dividi-lo, atribuindo partes a “especialistas”.

March e Simon acentuam, porém, um aspecto relevante do processo de solução de problema em grupo, notado por Thorndike (1938): *“ter capacidade para avaliar o acerto das propostas apresentadas não é necessariamente a mesma coisa que ter capacidade para formular soluções corretas”*.

Einsenhardt e Zbaracki (1992) propõem a visão mais realista do processo de tomada de decisão por meio da ampliação do conceito de **cognição** e **conflito**. Segundo os autores, diversos estudos empíricos revelam limitações cognitivas e demonstram que as metas podem ser inconsistentes através das pessoas e do tempo, que a busca de padrões de comportamento é freqüentemente local e que os procedimentos operacionais padrões guiam o comportamento organizacional (Cyert & March, 1963; Carter, 1971; Anderson, 1983; Pinfield, 1986). Concluem: as metas não são claras e mudam com freqüência; as pessoas freqüentemente buscam por informações e alternativas de forma casual e oportuna; as análises das alternativas podem ser limitadas e as decisões com freqüência refletem o uso de procedimentos operacionais padrões ao invés do uso da análise sistemática.

Simon & March (1958, p. 139) adotam a seguinte definição para **conflito**:

*“um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação”*.

Acrescentam que o conflito pode se dar:

- 1) no nível individual [*íntimo*];
- 2) no nível da organização [*indivíduos ou grupos dentro dela*] e,
- 3) entre organizações.



A percebida necessidade de decidir colegiadamente (em grupos), de acordo com Simon & March (1958, p. 150), pode decorrer de diversos fatores, sendo dois deles destacados como importantes: quotização de recursos e ordem de escalonamento. Afirmam eles, baseados em Sherif & Sherif (1956):

***“quanto maior a mútua dependência de recursos limitados, maior a percebida necessidade de decisões conjuntas relativamente a esses recursos” e “quanto maior a interdependência no escalonamento das atividades, maior a percebida necessidade de decisões colegiadas a respeito da programação”.***

Assim, a escolha de uma área em que seja vantajoso haver processo decisório coletivo constitui, já em si, uma decisão que bem pode dar margem a conflito organizacional.

Eisenhardt & Zbaracki (1992) citam os estudos de Dean e Sharfman (1992) que, através de 57 decisões estratégicas em 24 empresas, concluíram que a racionalidade diminui em ambientes complexos e ameaçadores, com alto grau de incerteza e controle externo. Estes estudos, somados a outros (Cosier, 1981; Janis, 1982, 1989; Nutt, 1989; Schweiger, Sandberg e Ragan, 1986; Schweiger, Sandberg e Rechner, 1989; Cosier e Schwenck, 1990), indicam como os decisores transitam entre os limites da racionalidade [maior/menor] através do conflito [mais conflitos, mais racionalidade] e que a racionalidade amplia-se [limita-se menos] à medida que os decisores se utilizam de mais informações e lidam com diversos pontos de vista.

Os problemas típicos encontrados nas empresas exigem o conhecimento de especialistas em Marketing, Finanças, Operações e Recursos Humanos. Poucos indivíduos têm capacidade para fazer uma análise completa, sozinhos. No contexto das decisões em grupo, várias ciências têm desenvolvido estudos à este respeito, como a psicologia social e industrial, a economia, a filosofia e a sociologia.



Organizações não tomam decisões. Pessoas, sim. Logo, compreendendo como as pessoas tomam decisões e como os grupos funcionam, pode-se compreender e aperfeiçoar o processo decisório. Em outras palavras, as decisões de uma organização se dão da mesma forma com que as decisões são tomadas dentro dela.

Pesquisadores descobriram alguns elementos comuns nas falhas em decisões grupais que Kleindorfer et. alli (1993, p. 217) assinalaram: freqüentemente os grupos falham em tomar decisões convenientes quando altamente coesos, onde as pessoas se gostam e conhecem uns aos outros; outro fator é o isolamento do grupo devido ao segredo do assunto tratado; liderança forte do coordenador do grupo, que expõe claramente seu ponto de vista; alto nível de estresse em função das pressões sobre prazos, importância ou complexidade das decisões.

Einsenhart e Bourgeois (1988, p. 737-770) estudaram a abordagem do jogo político praticado por executivos de empresas e que interferem no processo de tomada de decisão. Como **“jogo político”** os autores entendem:

***“as observáveis, porém freqüentemente encobertas ações, através das quais os executivos ampliam seu poder de influenciar a decisão”.***

Nesse estudo foram consideradas 8 empresas em ambiente de alta velocidade, da indústria de microcomputadores, no Vale do São Francisco, EUA. Tal ambiente exige que as decisões sejam tomadas de forma rápida e contínua, por causa da natureza desse tipo de indústria, que está sujeita à alta velocidade nas mudanças tecnológicas, que tornam o ambiente competitivo e fértil para que as decisões sejam constantemente tomadas.

Os resultados do estudo indicam que quando há excesso de centralização de poder nas mãos do executivo principal, os demais executivos de cúpula praticam mais intensamente o jogo político do que em empresas com maior descentralização de decisões. Indicam também que o jogo político obedece a

padrões estáveis, como: faixa etária dos executivos, tempo de casa, localização dos respectivos escritórios, grau de relacionamento interpessoal, cargo e título. Tal jogo político cria rígidas barreiras no sistema de informações e comunicações (confirmando os estudos de Pettigrew, 1973), dificultando a tomada de decisões, além de levar ao baixo desempenho, pois, os executivos se dispersam em relação às metas e submetas, têm baixo comprometimento com as metas e estratégias e desperdiçam o tempo envolvendo-se em coalizões e alianças políticas.

Decisões em grupo trazem também sintomas distintos, como: ilusão de invulnerabilidade, estereotipização de pessoas fora do grupo, autocensura e maior pressão sobre o membro com opinião minoritária. A saída, segundo Janis (1972), Mason e Mitroff (1981) e Nutt (1989), é encorajar a diversidade e a descoberta de novas premissas, antes que haja a convergência de escolhas.

À medida que as empresas se tornam mais complexas, o processo decisório torna-se menos flexível, mais difícil de ser conduzido e lento nas mudanças. Conseqüentemente, emerge o planejamento estratégico como forma central de orientação de decisões. O *planejamento empresarial* (estratégico) é definido por Drucker (1959, p. 238) como:

***“um processo permanente de tomada de decisões empresariais correntes, em bases sistemáticas e com o melhor conhecimento possível sobre os seus aspectos futuros, organizando sistematicamente os esforços exigidos para executá-las, e comparando os resultados dessas decisões às expectativas, por meio de um ‘feedback’ sistemático e organizado”.***

O planejamento estratégico nas empresas é complementado por outros instrumentos, como orçamentos de investimentos em ativos e em pessoal, planos de ação e projeção de resultados (projeção de balanços e projeção de demonstrativos de lucros e perdas). Esses instrumentos servem de orientação para os planos derivados dos diversos departamentos internos tendo, ao mesmo tempo, a função de controle.

### 2.10.9. Esquema Conceitual de Kleindorfer, Kunreuther e Schoemaker

Kleindorfer et. alli (1993, p. 290-343), tratando de tomada de decisões organizacionais, acham que para compreender e melhorar o processo de tomada de decisões organizacionais são insuficientes os argumentos que dizem que bastam o simples conhecimento sobre como as pessoas tomam decisões e como os grupos funcionam. Segundo estes autores, o contexto organizacional das grandes empresas afeta a percepção e a abordagem das pessoas quando solucionam problemas. Inspirados, em parte, na análise de Alisson (1971) sobre a crise dos mísseis cubanos, construíram o seguinte esquema conceitual:

**QUADRO 5: ESQUEMA CONCEITUAL**

	<b>Eficiência Coordenativa:</b>	
	<b>BAIXA</b>	<b>ALTA</b>
<b>Congruência com as metas:</b>		
<b>Alta</b>	Modelo Organizacional	Modelo do Ator Unitário
<b>Baixa</b>	Visão Contextual	Modelo Político

Fonte: Kleindorfer et. alli. em "Decision Sciences - An Integrative Perspective". Ed. Cambridge, 1993, p. 296

Para melhor explicarem seu esquema conceitual, utilizam-se da analogia do jogo de xadrez: o leitor deve supor que esteja jogando contra um oponente desconhecido, cujos movimentos são feitos por trás de uma cortina. À medida que o jogo se desenvolve, o leitor começa a desenvolver algumas idéias sobre o tipo de entidade decisória por trás da cortina. Quatro modelos conceituais de organização podem ser distinguidos, refletindo diferentes pressupostos sobre a congruência das metas e a eficiência de coordenação. O quadro mostra como cruzam-se estes dois eixos em quatro quadrantes distintos, correspondendo aos quatro modelos seguintes:

1. **Modelo do Ator Unitário:** apenas uma pessoa por trás da cortina, agindo sob um conjunto claro de objetivos organizacionais, adotando uma estratégia racional para alcançar estes objetivos [dentro do seu nível de habilidade]. Essa é a visão comum tida das organizações. Sempre pensamos em organizações, outras nações e mesmo nosso governo como sendo indivíduos racionais, combinando meios e fins como entidades monolíticas, que podem ser entendidos em termos de racionalidade individual.
2. **Modelo Organizacional:** essa visão pressupõe múltiplos agentes de decisão, em divisão de trabalho [também chamado de "diferenciação de tarefas"], que precisam de coordenação e integração em suas atividades, cada agente com suas próprias agendas, restrições e limitações, dividindo a mesma meta [ganhar o jogo] e trabalhando para esse fim. Os autores citam, como exemplo, que deve haver um departamento do "roque", outro da "rainha", e assim por diante, cujas atenções limitadas são dirigidas nas oportunidades e ameaças relevantes às suas "peças" particulares.
3. **Modelo Político:** cada indivíduo ou departamento ocupando ou agindo organizacionalmente, de acordo com sua posição na distribuição do poder. Pressupõe a existência de um tenuous equilíbrio entre as metas individuais e organizacionais. Por exemplo, o departamento do "roque" pode reduzir [em algum grau] a probabilidade de vencer o jogo por decidir permanecer no tabuleiro ou desenvolver sua posição relativa. É claro que a probabilidade de vencer não pode ser tão comprometida a ponto de eliminar o departamento ou seu jogador. Esse modelo foca o "comportamento partidário" para compreender a tomada de decisões organizacionais.
4. **Visão Contextual:** existem muitos conflitos mal resolvidos [em relação às metas] com baixo nível de eficiência na coordenação entre as funções e os problemas. A visão contextual considera que o ambiente organizacional é tão complexo e os desejos humanos são tão variados, que cada contexto decisório tem sua própria realidade, com consistência limitada sobre as situações e as metas (March e Olson, 1976). Por exemplo, o departamento do "roque" pode ser contrário ao risco,

considerando que os "bispos" podem ter grandes chances. Ou, um deles estudou cuidadosamente jogos passados contra este oponente particular, mas falha por não dividir esta visão com outros departamentos.

Segundo Kleindorfer et. alli. (op. cit., p. 297):

*"a visão que alguém adota (para sua própria organização ou competidores) influencia os importantes caminhos sobre os tipos de problema formulados, o tipo de informação selecionada e os tipos de soluções previstas (como mostradas no quadro). Para o modelo do ator racional-unitário, as questões assemelham-se bastante àquelas onde uma simples pessoa pode formular-se sobre quem está tentando escolher, de forma sistemática, entre as alternativas disponíveis. Os outros modelos, em contraste, focam-se mais em relacionamentos entre as pessoas, assim como nos grandes arranjos organizacionais e políticos".*

Afirmam também que

*"o modelo de ator unitário parece ser mais apropriado para decisões estratégicas importantes assim como para decisões rotineiras e recorrentes".*

## 2.11. CONEXÕES ENTRE OS GRUPOS TEÓRICOS APRESENTADOS

A literatura revisada nas páginas anteriores apresentou dois grupos teóricos importantes para subsidiar o estudo: as teorias econômicas do comércio internacional e as teorias da decisão. A escolha do tema caracterizou perfeitamente a estreita conexão entre os grupos teóricos apresentados. De um lado estão as empresas brasileiras internacionalizadas, e de outro, o processo de tomada da decisão estratégica de internacionalização das atividades.

Este estudo tem como objetivo geral a verificação da tomada de decisão de internacionalização das atividades das empresas brasileiras estudadas (1.4.1). Conseqüentemente, exige a revisão da literatura que trata de decisões (decisões organizacionais, decisões em grupo, busca por modelos, busca do problema e a geração de alternativas). Ao estreitar o ângulo da pesquisa na identificação dos



fatores indutores e restritivos à internacionalização, o autor está entrando, implicitamente, no terreno da racionalidade limitada, da qual Herbert A. Simon foi seu precursor.

A tomada de decisões estratégicas em uma organização é um campo bastante explorado na literatura que trata de Estratégia Empresarial. A natureza da estratégia pode estar concentrada em gestão de recursos humanos ou em gestão de tecnologia, por exemplo. Certamente os estudos que tratam de temas estratégicos envolvendo decisões sobre gestão de recursos humanos devem estar apoiados na literatura pertinente, que trata de fenômenos como: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, promoção, reconhecimento, remuneração e outros assuntos correlatos. Se o tema trata de gestão de tecnologia, envolve decisões sobre: identificação de fontes de tecnologia, seleção de alternativas, processo de transferência de tecnologia e demais assuntos pertinentes ao tema. A decisão de internacionalização das atividades conecta-se, portanto, aos temas econômicos de comércio internacional, no sentido em que o decisor é atraído por determinadas circunstâncias e fatores, envolvendo o fluxo internacional de seus produtos, serviços e competências, previstas na literatura apresentada no início deste capítulo. Daí a justificativa do uso destes dois grupos teóricos, incluindo-se, adicionalmente, alguma literatura sobre blocos econômicos, dada a importância que tais blocos têm ao simplificar a internacionalização de organizações dentro dos blocos, ou ao criar barreiras para as organizações que se situem fora deles.

Este tipo de processo decisório sofre, pois, influência das variáveis estratégicas que dizem respeito ao comércio no mercado internacional e às suas características. A figura 9 reflete, esquematicamente, as conexões entre os grupos teóricos.

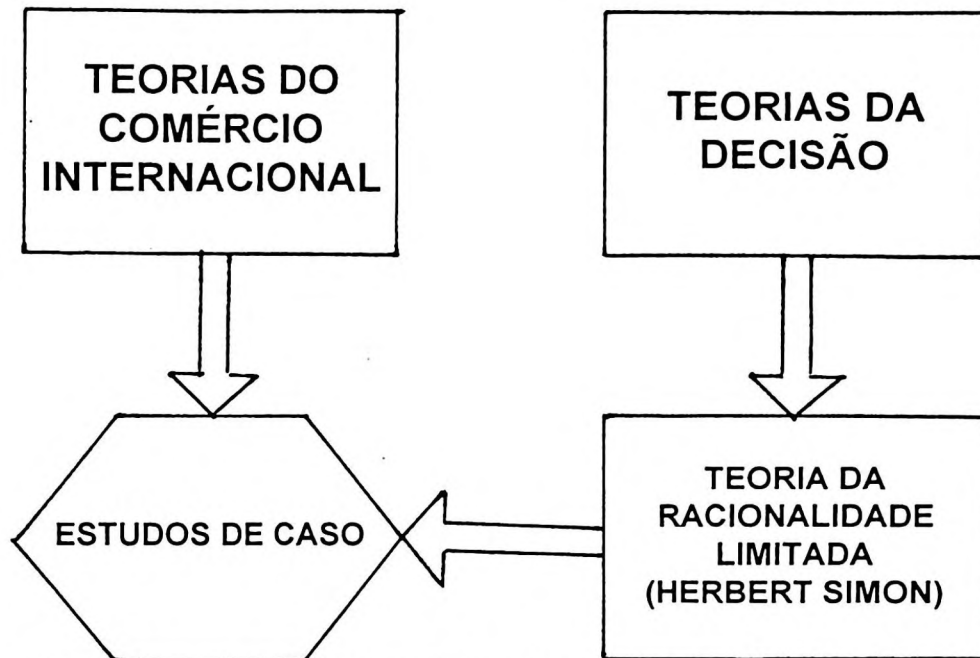


FIGURA 9: CONEXÕES ENTRE OS GRUPOS TEÓRICOS DO ESTUDO



## **CAPÍTULO III**

### **MODELO DE PESQUISA**

# CAPÍTULO III

## O MODELO DE PESQUISA

### 3.1. INTRODUÇÃO

Este terceiro capítulo enfoca os procedimentos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento deste estudo. A seqüência apresentada, sob a forma de tópicos, aborda cada passo seguido no estudo.

O **primeiro tópico** descreve o modelo de pesquisa adotado e explica a forma de operacionalização utilizada.

O **segundo tópico**, por sua vez, dá ênfase ao método utilizado para alcançar os objetivos propostos. Apresenta também o desenho da pesquisa onde, através de uma visualização gráfica, procura-se compreender os aspectos nela envolvidos, considerando-se os pressupostos estabelecidos no trabalho.

O **terceiro tópico** descreve o plano operacional da pesquisa, isto é, as fases do trabalho são apresentadas passo a passo. Inicia-se com a identificação das empresas estudadas, até chegar à descrição dos casos e à redação das conclusões.

O **quarto tópico** apresenta os critérios utilizados para a delimitação do universo da pesquisa. Apresenta, também, a justificativa de cada procedimento adotado.

O **quinto tópico** descreve a forma de constituição da amostra e esclarece o tipo de instrumento de coleta de dados utilizado.

O **sexto tópico** apresenta a metodologia de coleta e tratamento dos dados e como foram organizados.

O **sétimo tópico** apresenta as limitações impostas ao estudo em decorrência da sua natureza.

### **3.2. DESCRIÇÃO DO MODELO DE PESQUISA**

O problema proposto por este estudo, qual seja, a descrição do processo da decisão que levou algumas empresas brasileiras à internacionalização das suas atividades e os fatores indutores e restritivos identificados nesse processo, torna importante desenvolver um quadro conceitual e metodológico, para que o fenômeno possa ser melhor compreendido. Muito mais do que uma técnica de gestão ou uma estratégia de atuação, os aspectos envolvidos na decisão de internacionalização, por serem mais complexos, exigem maior rigor conceitual. Para ser mais preciso, o estudo deve considerar dois importantes grupos teóricos, que podem ser identificados neste tipo de processo decisório: as teorias econômicas, que tratam do comércio internacional e das empresas que nele atuam, e as teorias da decisão.

Essa proposição está claramente configurada no próprio título que identifica o estudo, nestes dois temas: a internacionalização e a decisão. No plano semântico, há que se estabelecer uma ligação entre os conceitos apresentados no capítulo 2, dedicado à literatura, e os depoimentos dos dirigentes das empresas estudadas, de maneira que os conceitos conduzam à identificação e explicação das suas ações. No plano prático, há que se produzir resultados, que possam ser colhidos pelos interessados em conhecer o cenário em que o processo decisório se desenvolve e os fatores intervenientes no cenário, no processo e nos atores.

Poder-se-ia, até, buscar relação com os estudos de estratégia empresarial, pois o tema permite este tipo de análise. Isso, no entanto, ultrapassaria as ambições do estudo.

Pode-se atribuir ao estudo um **enfoque acadêmico teórico**, uma vez que o capítulo dedicado à literatura procurou focar e descrever os aspectos básicos das teorias econômicas do comércio internacional e das teorias da decisão. Há o **enfoque empírico**, pelo estudo prático das amostras dos casos empresariais selecionados. Devido à insipiência de trabalhos sobre o tema, pode-se atribuir ao estudo um **enfoque exploratório**. Finalmente, há o **enfoque descritivo**, na medida em que o estudo procura descrever, além do processo decisório, os antecedentes históricos, os objetivos da internacionalização e os fatores intervenientes.

Esses quatro tipos de enfoque dão ao estudo um estilo eclético, permitindo ao autor a utilização de elementos considerados mais adequados para estudar o problema básico da pesquisa.

Não é, portanto, um estudo que procura, em primeiro plano, demonstrar uma teoria existente ou propor uma outra para o problema estudado. Trata-se de uma pesquisa empírica, exploratória e observacional, orientada para a compreensão da decisão que leva à internacionalização de empresas, e que procura pontos de identificação com os aspectos teóricos, formulados pelos autores citados na revisão bibliográfica.

Para compreender o processo decisório das empresas estudadas, a pesquisa embasou-se nos fundamentos teóricos acima referidos, numa primeira etapa. A seguir, o pesquisador selecionou algumas empresas que, supostamente, atendiam aos condicionantes formulados no projeto de pesquisa. Em contato com os dirigentes dessas empresas, o pesquisador pôde fazer um diagnóstico empírico sobre cada uma, selecionando aquelas que satisfaziam os critérios de seleção estabelecidos anteriormente no projeto, reproduzidos mais adiante no tópico quatro.

Esse tipo de diagnóstico, forçosamente, caracteriza-se como um estudo "**ex post facto**", uma vez que as características da pesquisa assim o exigem. Neste tipo de pesquisa, as inferências sobre o relacionamento entre as variáveis

dependentes e independentes são apenas observáveis, não sendo objeto deste estudo qualquer interferência. Ao contrário, interessando-se pelas conseqüências das decisões ou suas manifestações, o fenômeno pode ser caracterizado por completo, permitindo ao pesquisador sua correta interpretação e descrição.

O diagnóstico consistiu da análise das consultas informais que o pesquisador fez a alguns dirigentes de empresas, que foram selecionadas dentre aquelas que o pesquisador manteve relacionamento profissional, cujas consultas serviram para esclarecer as seguintes questões: se a empresa era brasileira; se a empresa estava atuando no mercado de qualquer outro país, além do Brasil; se a empresa tinha lá se estabelecido com estrutura própria; se a empresa ainda mantinha essa estrutura; e, por último, se os dirigentes que participaram de alguma forma do processo decisório, poderiam ser localizados.

Foram consultadas quatro empresas e, pelo diagnóstico, todas elas correspondiam ao perfil desejado.

Para pesquisar o fenômeno da decisão estratégica de internacionalização, o modelo de pesquisa proposto prevê a subdivisão do trabalho em três etapas distintas:

1. Construção do instrumento de pesquisa, identificando:
  - a) o processo decisório utilizado para a tomada de decisões estratégicas padrão na empresa, etapa por etapa;
  - b) o processo decisório utilizado para a tomada da decisão de internacionalização, etapa por etapa;
  - c) a identificação dos fatores indutores e restritivos antes da internacionalização, durante o processo da decisão de internacionalização;
  - d) a confirmação da ocorrência dos fatores indutores e restritivos depois da decisão de internacionalização e a identificação de novos fatores, após a decisão;
  - e) a identificação do modelo de internacionalização prescrito no momento da decisão e o efetivamente realizado;
2. Análise e sistematização das informações obtidas através do levantamento de dados, via questionário;

### 3. Elaboração do relatório conclusivo.

O modelo de pesquisa proposto leva em consideração as variáveis internas da empresa (objetivos, competências, recursos), bem como as variáveis externas do ambiente (ameaças e oportunidades), que influenciam o processo de decisão de internacionalização.

### 3.3. MÉTODO DA PESQUISA

Um trabalho de pesquisa utiliza-se do método para que as informações obtidas sejam validadas. Essa validação é fundamental para que os resultados decorrentes sejam confiáveis e reconhecidos, servindo de parâmetros para outros estudos existentes ou a realizar.

Segundo Ferreira (1986, p. 1128) *método* é:

*“programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado”.*

O método empregado na pesquisa depende intrinsecamente dos objetivos da pesquisa (*“resultado determinado”*).

Selltiz et alii (1974, p. 59) ensinam que os objetivos de uma pesquisa podem ser divididos em quatro amplos agrupamentos:

- a) Quando o pesquisador deseja familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses;
- b) Quando o pesquisador deseja apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características);
- c) Quando o pesquisador deseja verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado à ocorrência de alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, uma hipótese inicial específica);
- d) Quando o pesquisador deseja verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Segundo estes autores, nota-se que os estudos pertencentes ao grupo “a” são geralmente denominados *formuladores* ou *exploratórios* e dizem respeito à descoberta de idéias e intuições. Nos estudos que possuem os objetivos mencionados como “b” e “c”, a exatidão é fundamental e indispensável. Estes estudos são de caráter *descritivo*. Por último, aqueles que se propõem a verificar hipóteses causais, vão exigir processos que permitam inferências a respeito da causalidade, tais como *experimentos*.

Selltiz et alii (1974, p. 60) ressaltam ainda que, no aspecto prático, esses diferentes tipos de estudo se mesclam e nem sempre são fáceis de separar. Uma pesquisa pode ser formada por elementos de duas ou mais funções descritas como características de diferentes tipos de estudo. Em qualquer estudo isolado, no entanto, geralmente é acentuada apenas uma dessas funções, podendo-se inferir que se classifica na categoria correspondente à sua principal função.

Devido ao pequeno período transcorrido entre o surgimento das *primeiras empresas internacionais brasileiras* e a época presente, e devido também aos fortes desafios decorrentes de uma economia cada vez mais voltada para o mercado global, onde a competência e a competição estão mais acirradas, justificam-se estudos com essa natureza, na expectativa de que a compreensão do processo decisório empregado pelas empresas estudadas, possa contribuir para a soma do conhecimento na área, auxiliando e subsidiando futuros estudos.

Dessa forma, apesar desta pesquisa apresentar alguns aspectos que a catalogam predominantemente como *descritiva*, tem também caráter *exploratório*, porque é caracterizada, principalmente, pelo reduzido volume de informações disponíveis sobre as experiências das empresas brasileiras em seu processo de tomada de decisão de internacionalização. Na fase exploratória de um novo problema, ou quando os registros do fenômeno ainda são incipientes, o pesquisador se utiliza da descrição para registrar as suas observações. Daí a dúvida na catalogação.



Em função dos objetivos estabelecidos para a pesquisa, a escolha desse método justifica-se, pois a pesquisa exploratória é a que mais satisfaz o desenvolvimento de tipos de estudos, ainda pouco conhecidos.

Ressalte-se a vantagem da independência que o método oferece em relação à não exigência da realização de experiências empíricas anteriores. Por outro lado, é preferível identificar no método a possibilidade da combinação de ambos os enfoques: o descritivo e o exploratório.

Grande parte da atividade empresarial refere-se ao processo decisório desenvolvido no interior das organizações. A administração está contida na esfera das **ciências sociais**. Assim, direta ou indiretamente, o estudo sobre o processo decisório trata do comportamento humano e suas interações, uma vez que são as pessoas quem tomam as decisões empresariais e não as empresas. Diante desse raciocínio, pode-se classificar como uma **pesquisa empírica**, pois trata de fatos e processos que podem ser verificados.

Este estudo utiliza-se de determinados procedimentos com forte característica observacional. Muitas das informações que estão presentes nesta investigação já foram obtidas através de uma técnica denominada **pesquisa participante**, complementada e confirmada através de entrevistas com pessoas ligadas aos casos em estudo.

A interação entre o pesquisador e os membros da situação investigada é valorizada através da opção pela pesquisa participante. Entretanto, os autores têm diferentes concepções em relação à pesquisa participante. Borda (1985, p. 43) afirma que:

*“pesquisa participante refere-se a uma ‘pesquisa da ação voltada para as necessidades básicas do indivíduo’ que responde especialmente às necessidades de populações que compreendem operários, camponeses, agricultores e índios - as classes mais carentes nas estruturas sociais contemporâneas - levando em conta suas aspirações e potencialidades de conhecer e agir. É a metodologia que procura incentivar o*

*desenvolvimento autônomo (autoconfiante) à partir das bases e uma relativa independência do exterior”.*

Nogueira (1969, p. 92) emprega os termos **observador participante** e **observação participante** com referência à situação criada pelo investigador que, para poder observar certos aspectos da cultura e da organização social, sob perspectiva mais vantajosa para pesquisa, premeditadamente assume uma posição e um papel no grupo a ser investigado.

Conforme visto anteriormente, os objetivos estabelecidos para o estudo permitem uma ampla plataforma conceitual para classificá-lo no campo das pesquisas de cunho **exploratório**, já que o problema objeto da investigação está centrado na verificação da maneira como foi tomada a decisão de internacionalização das atividades de empresas brasileiras e são desconhecidos quaisquer estudos abordando este enfoque.

### **3.3.1. Obtenção de Dados Primários: Estudo de Caso**

O **Estudo de Caso** é a técnica mais recomendada para a consecução de uma pesquisa, quando o pesquisador se vê em situações em que o volume de informações disponíveis é reduzido. Por esse motivo, foi a opção escolhida.

Os autores Goode e Hatt (1972, p. 422) procuraram definir a técnica do estudo de caso como:

*“um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”.*

Isto é, o método do estudo de caso busca manter compactadas e unidas aquelas características consideradas importantes para o problema que está sendo investigado de forma científica.

Selltiz et alii (1974, p. 70) afirmam que três aspectos fazem desta abordagem um processo adequado para a provocação de intuições. Em primeiro

lugar citam a **atitude** do pesquisador que é a receptividade atenta, de busca, e não de verificação. Ao contrário de limitar-se à verificação das hipóteses formuladas, ele, pesquisador, se orienta pelas características do objeto de seu estudo. À medida que tem acesso a novas informações, o pesquisador reformula e reorienta sua busca. São comuns as freqüentes mudanças feitas nos tipos de dados coletados, ou até mesmo nos critérios usados para a seleção de caso, na medida em que as hipóteses que vão emergindo exijam nova informação.

Outro aspecto que os autores mencionam é a **intensidade** do estudo do indivíduo, do grupo, da comunidade, da cultura, da situação ou do incidente escolhido para pesquisar. Há a tentativa de se obter informação que seja suficiente para caracterizar e explicar tanto os aspectos singulares do caso em estudo, quanto aqueles que têm em comum outros casos. Nesta linha, Castro (1978, p. 88) observa que *"no estudo de caso, o interesse primeiro não é pelo caso em si mas pelo que ele sugere à respeito do todo"*.

Em complemento, outra característica desta abordagem diz respeito à capacidade **integradora** do pesquisador, que busca reunir, numa interpretação unificada, muitos e diversos ângulos da informação.

Por meio dessas características do método do estudo de caso é que se permite observar que a sua utilização, como tudo que se refere aos métodos de ciência, apresenta vantagens e desvantagens. As vantagens relacionam a atitude receptiva e atenta do pesquisador aos sinais do problema estudado, à possibilidade de obtenção de um volume muito grande de informações e, por conseqüência, à viabilidade de geração de hipóteses, alternativas de ação e proposições que serão testadas. A principal desvantagem é sua grande dependência com relação à capacidade do pesquisador na captação e interpretação dos fatos. A metodologia também não permite generalizações de casos estudados, estendendo suas conclusões para a população. O estudo de caso é, portanto, pouco conclusivo relativamente ao todo.

O método do estudo de caso também permite a obtenção de informações de diversas maneiras: através do exame de registros existentes, **através de entrevistas, da observação participante** ou de alguma outra abordagem (Sellitz et alii, 1974, p. 70).

### **3.3.2. Dados Secundários**

As **fontes de dados secundários** se apresentaram sob a forma de levantamento bibliográfico, sob os temas:

- a) Internacionalização de negócios
- b) Globalização
- c) Teorias da decisão
- d) Economia internacional
- e) Marketing internacional
- f) Estratégia de empresas

É evidente que no decorrer da pesquisa novas fontes de dados secundários surgiram, pela própria natureza deste tipo de investigação e pela atualidade do tema. Deve-se dar especial destaque à escolha criteriosa de disciplinas do curso de mestrado da FEA-USP, sob os temas indicados. Além dessas leituras e disciplinas, outros materiais foram consultados, como:

- a) Casos (cases) citados pelos autores pesquisados,
- b) Artigos em revistas nacionais e internacionais ou, em alguns casos, jornais com grande credibilidade, por causa da atualidade de certas informações,
- c) Banco de Teses da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo;
- d) Consultas à Internet;

Castro (1978, p. 90) relaciona as vantagens de o pesquisador coletar seus próprios dados:

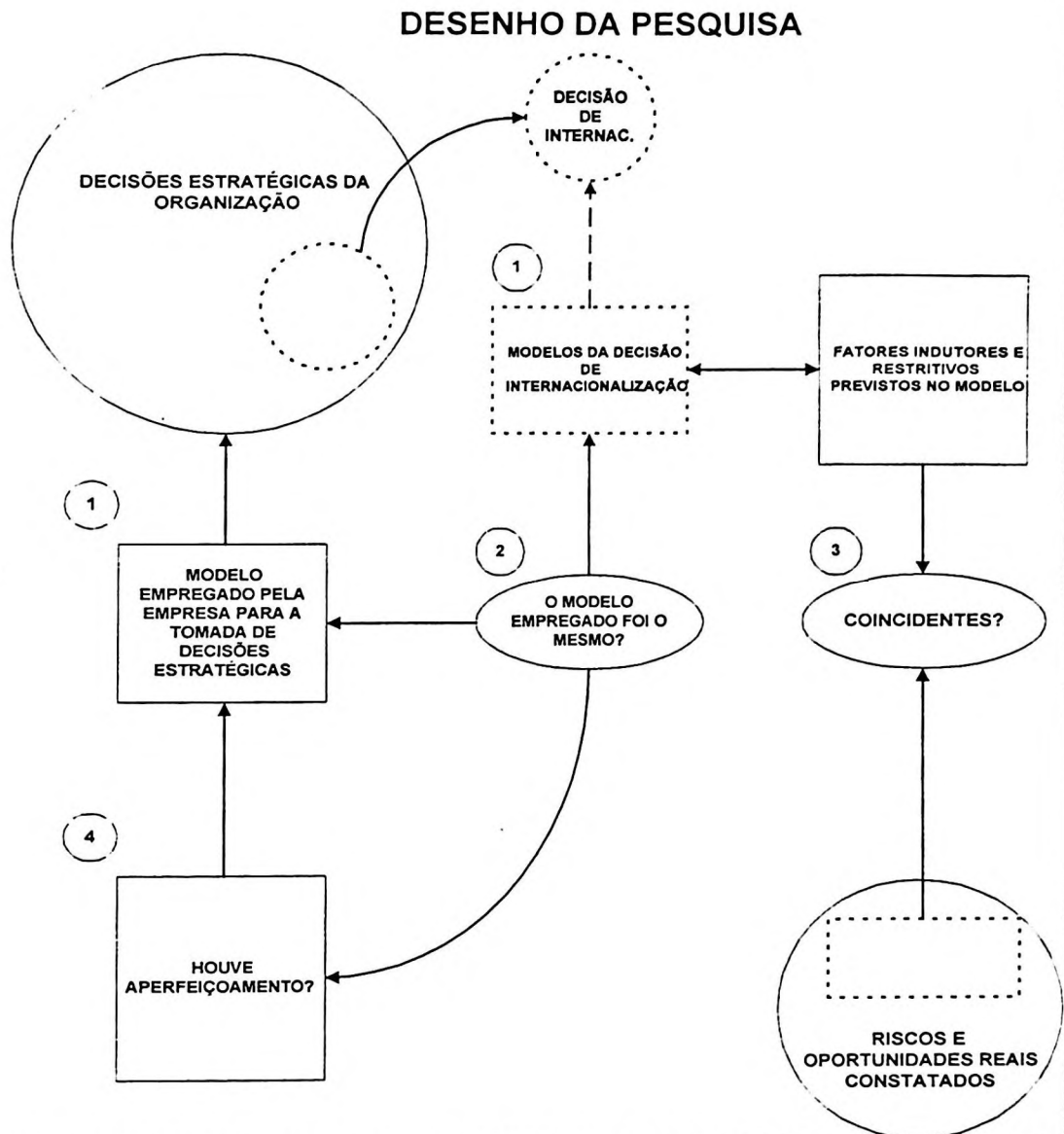
- a) por ser um levantamento sob medida, vai permitir que se torne possível coletar todos os dados necessários, relativos às variáveis definidas e medidas exatamente da maneira mais interessante para a pesquisa;

- b) quando a tarefa é de coletar dados de difícil quantificação, ou cuja revelação é feita com relutância, o pesquisador estará melhor preparado para ela; e
- c) novas idéias, dúvidas e proposições podem surgir à mente do pesquisador quando ele está em contato direto e pessoal com o objeto da investigação, permitindo uma maior compreensão do que está sendo estudado.

### **3.3.3. O Desenho da Pesquisa**

A figura 10 apresenta o desenho desta pesquisa. Nele destacam-se quatro questões chaves:

- 1) O modelo de tomada de decisões estratégicas na empresa onde a decisão de internacionalização se apoiou.
- 2) Verificar se o modelo de decisão estratégica empregado na decisão de internacionalização foi o mesmo modelo das outras decisões estratégicas.
- 3) Verificar se os fatores indutores e restritivos foram confirmados na prática, caso tenham sido identificados durante o processo decisório.
- 4) Verificar se o processo de tomada de decisões estratégicas sofreu aperfeiçoamento com o processo de decisão de internacionalização.



**FIGURA 10: DESENHO DA PESQUISA “FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS NA DECISÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA EMPRESA”**

### 3.4. PLANO OPERACIONAL DA PESQUISA

A operacionalização do modelo de pesquisa foi realizada em fases, tendo em vista os objetivos do estudo, propostos inicialmente. A seqüência das atividades decorrentes do modelo proposto e das bases teóricas, pode ser assim descrita:



- a) Busca de informações para identificar as empresas brasileiras que passaram por um processo de internacionalização: o pesquisador se orientou pelas empresas onde teve oportunidade de participar como empregado ou consultor.
- b) Definição dos critérios para orientar a seleção das amostras: os critérios são descritos no próximo tópico (3.5).
- c) Identificação de grupos de assunto a serem investigados: os grupos de assunto abordam o processo decisório, os fatores indutores e restritivos e o modelo de internacionalização.
- d) Elaboração das questões principais do instrumento de pesquisa: as questões principais foram separadas, por fase do processo de decisão, por tipo de fator (indutor ou restritivo) e por cronologia (antes/depois) da decisão.
- e) Montagem do roteiro básico para cada um dos grupos de assunto: cada questão trouxe um roteiro no próprio instrumento de pesquisa, em forma de pequenas perguntas que tiveram a função de lembrete. Não era obrigatório seguir o roteiro ou a seqüência.
- f) Pré-teste do questionário: o pré-teste foi realizado em três etapas, por três pessoas diferentes, pertencentes ao nível gerencial de uma das empresas das amostras selecionadas.
- g) Abordagem das empresas da amostra selecionada: a abordagem foi feita através de contatos pessoais em quatro empresas da amostra. Duas delas receberam também a abordagem por telefone e por escrito. Uma delas foi abordada por escrito pelo orientador da pesquisa. As empresas abordadas por escrito ficaram fora da pesquisa: uma, por não ter concordado com sua realização, outra por não ter respondido às solicitações.
- h) Entrevistas pessoais de aplicação com os dirigentes das empresas que participam do processo decisório: as entrevistas foram realizadas pelo pesquisador e tiveram seus processos descritos nos casos.
- i) Reavaliação das entrevistas com os dirigentes das empresas para validar e autorizar as informações registradas: foram encaminhadas cópias preenchidas do instrumento de pesquisa ao respectivo entrevistado, para validar. Dois entrevistados fizeram retificações.

Cada caso foi descrito no Capítulo 4 sob o formato de tópicos, descritos à seguir:

- 1) Comentários iniciais do pesquisador: neste tópico o pesquisador descreve como foi o desenvolvimento das entrevistas;
- 2) História da empresa: neste tópico o pesquisador apresenta a história da empresa, narrada pelos entrevistados e acrescida das informações coletadas pelo pesquisador através da técnica de observador participante. Este tópico foi subdividido em três subtópicos. O primeiro trata do período compreendido entre a fundação e a internacionalização. O segundo narra o processo de



internacionalização, descrevendo os antecedentes e o cenário. O terceiro trata da internacionalização.

- 3) Objetivos da internacionalização: neste tópico o pesquisador apresenta os objetivos formulados pelos decisores da empresa ao se decidirem pela internacionalização;
- 4) Descrição do processo de tomada da decisão estratégica de internacionalização: neste tópico o pesquisador descreve como a empresa tomava decisões estratégicas antes da internacionalização e como foi o processo decisório da própria internacionalização;
- 5) Fatores indutores e restritivos à internacionalização: este tópico foi dividido em dois outros tópicos, um para os fatores indutores e outro para os fatores restritivos. Para cada fator o pesquisador subdividiu em fatores identificados "antes" e "depois" da decisão;
- 6) Comentários finais do pesquisador: neste tópico o pesquisador acrescenta informações decorrentes de suas observações pessoais e ainda relata algumas observações relevantes dos entrevistados.

Com base nas experiências relatadas nos casos e validadas com a revisão dos entrevistados, foram analisados detalhadamente os processos decisórios das empresas entrevistadas e realizadas as respectivas considerações a partir destas experiências.

A partir deste ponto, foram feitas proposições de sugestões e recomendações para novos temas de pesquisa.

#### **3.4.1. Estratégia de Coleta de Dados**

Como forma de buscar uma melhor ordenação das informações coletadas, permitindo a correta redação dos casos, foram empregados os seguintes recursos: entrevistas, documentação de pesquisa, bibliografia, anotações e observação participante, no período em que o pesquisador atuou nas empresas.

**Entrevista:** foi o principal recurso utilizado para o conhecimento do processo da tomada de decisão de internacionalização.

**Documentação:** foi o recurso utilizado para o entendimento do processo decisório e consistiu de: jornal interno, atas de reunião e normas e procedimentos. Esta documentação foi obtida durante a pesquisa participante.

**Bibliografia:** foi o recurso utilizado para compreender as teorias ligadas ao objeto da pesquisa.

**Anotações:** foi o recurso utilizado para assinalar os comentários adicionais ao instrumento de pesquisa, feitos pelos entrevistados.

**Observação participante:** foi o principal recurso para compreender a história da empresa, sua organização, suas estruturas hierárquicas, o perfil das empresas e o perfil dos agentes decisores. O pesquisador acompanhou as empresas estudadas por um período mínimo de um ano, cada uma, durante o processo de internacionalização, durante a preparação da pesquisa e o período de cumprimento dos créditos do programa de pós graduação da FEA-USP, quando atuou profissionalmente nas empresas como empregado ou consultor.

### 3.5. DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

Como o estudo está centrado sobre o processo decisório de internacionalização de empresas brasileiras, o universo da pesquisa abrange a totalidade das empresas brasileiras que adotaram alguma forma de internacionalização, de acordo com a descrição adotada no Capítulo 1 deste estudo, tópico 1.6. Apesar dos esforços, não se conseguiu identificar todo o universo dessas empresas que internacionalizaram suas atividades.

O próprio projeto da pesquisa já previa a necessidade da delimitação do universo da pesquisa, em função de não ter sido prevista nenhuma espécie de apoio financeiro ao projeto e pelo reduzido tempo que o pesquisador teria para realizá-la. Apesar disso, alguns cuidados foram tomados para que a pesquisa atingisse os seus objetivos satisfatoriamente:

- 1- A pesquisa procurou se restringir às empresas brasileiras<sup>17</sup> que decidiram internacionalizar suas atividades, por serem os seus processos decisórios o principal objeto do estudo.

---

<sup>17</sup> NOTA DO AUTOR: O conceito de empresa brasileira, conforme Capítulo 1, tópico 1.5, é: “Empresas com sede no Brasil e o controle do seu capital deve estar em mãos de empresários de nacionalidade brasileira”.

- 2- Optou-se por empresas estabelecidas no Estado de São Paulo, pelas razões já mencionadas, embora uma das empresas convidadas, mas não incluída na pesquisa, fosse de outro estado.
- 3- Mais um fator decisivo, foi pertencer a, pelo menos, dois dos setores em que o pesquisador já teve atuação profissional.

A análise não probabilística, que qualifica este estudo de casos, não obedeceu a um critério aleatório. O fato de o pesquisador ter optado por, pelo menos, dois setores de atividade em que já atuou profissionalmente, foi muito importante para a compreensão da atuação das variáveis no fenômeno, pois tratou de temas familiares, economizando tempo e recursos financeiros consideráveis, além de ter minimizado a possibilidade de erros que ocorrem normalmente, quando o investigador desconhece as características do negócio. Adicionalmente, o fato de o pesquisador não ter participado do processo que levou à decisão de internacionalização das atividades da empresa, elimina a alegação de viés. De resto, mesmo as amostras selecionadas probabilisticamente não garantem, neste tipo de pesquisa, que o pesquisador esteja isento de qualquer tipo de viés, dado que, conforme afirmam autores renomados, como Castro e Trujillo, a própria seleção do tema já reflete a visão de mundo do pesquisador. A opção da análise não probabilística, no dizer de MATTAR (1996, p. 133), recebe o nome de *intencional*.

Assim, optou-se por estabelecer um conjunto de condicionantes para aceitar que uma empresa fizesse parte da amostragem, a saber:

**Condicionantes:**

- experiência internacional (bem ou mal sucedida);
- empresas estabelecidas no Estado de São Paulo;
- pertencentes a, no mínimo, dois setores de atividade onde o pesquisador já teve atuação profissional;

A escolha dos elementos da população entrevistados, teve como base, o grupo de executivos que poderia responder por qualquer uma das seguintes áreas: Presidência, Marketing, Operações, Logística, Recursos Humanos, Finanças ou Planejamento Estratégico.

Os critérios adotados para a seleção das empresas também não levaram em conta qualquer classificação envolvendo: porte, número de empregados, tempo de fundação, posição no mercado, tipo de produto ou serviço, montante do investimento no exterior, ou qualquer outra, já que o objetivo do estudo é o processo decisório, independente do tipo de classificação que se possa dar à empresa estudada.

Cabe ressaltar, pela própria falta de tradição das empresas brasileiras e dos seus diretores, a dificuldade de obtenção de permissão para pesquisas dessa natureza nas empresas. Dificuldades expressas pela falta de tempo dos entrevistados, pelo receio de divulgação de dados confidenciais ou por não saberem, os próprios entrevistados, como definir seus próprios processos decisórios. Portanto, o universo adotado é aquele de que se tem conhecimento através da vivência do pesquisador e contatos com os profissionais das empresas que permitiram ser pesquisadas.

### **3.6. CONSTITUIÇÃO DA AMOSTRA E ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA**

#### ***3.6.1. Constituição da Amostra***

A amostra selecionada inicialmente, constituiu-se de empresas que atendiam aos critérios estabelecidos na pesquisa e que se ajustaram a, pelo menos, dois dos condicionantes. Foram selecionadas quatro empresas, três do Estado de São Paulo e uma de Santa Catarina.

A primeira empresa convidada fabrica equipamentos de automação bancária e não respondeu ao convite de participação da pesquisa.

A segunda empresa convidada atua na reprodução de jogos para computador e aceitou o convite depois de tê-lo recusado, exigindo a garantia do anonimato e que seus dados fossem disfarçados.

A terceira empresa convidada atua no setor químico, fabricando tintas e resinas. Aceitou o convite recusando-o mais tarde.

A quarta empresa convidada presta serviços de transporte e atua no setor automobilístico. Aceitou o convite, com a única restrição de examinar o estudo antes da sua divulgação pública.

### **3.6.2. Estrutura do Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa foi concebido para que o pesquisador respondesse às seguintes questões-chaves:

- 1) Como é o processo de tomada de decisões estratégicas na empresa?
- 2) Como foi o processo de tomada da decisão estratégica de internacionalização da empresa?
- 3) A empresa identificou fatores que a induziram, ou restringiram, à internacionalização?
- 4) Esses fatores identificados se manifestaram como os decisores da empresa previram?
- 5) Surgiram novos fatores indutores ou restritivos?
- 6) Os decisores da empresa definiram algum modelo de internacionalização? Esse modelo foi seguido?

O instrumento de pesquisa foi elaborado com questões abertas, orientadas por um roteiro com os tópicos de interesse, seguindo a estrutura do quadro 6.

**QUADRO 6: ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE PESQUISA**

<b>ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO</b>		
<b>IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE</b>		
<b>QUESTÕES DO GRUPO I: PROCESSO DECISÓRIO</b>		
	<b>TIPO DE DECISÃO</b>	
<b>TÓPICOS ABORDADOS</b>	<b>PADRAO</b>	<b>INTERNACIONALIZAÇÃO</b>
1.0 Estrutura do Processo Decisório		
2.0 Fases do Processo Decisório		
3.0 Informações Estratégicas		
4.0 Debates		
5.0 Decisão Final		
<b>QUESTÕES DO GRUPO II: FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS</b>		
	<b>MOMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	
<b>TÓPICOS ABORDADOS</b>	<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
1.0 Fatores Indutores Identificados		
2.0 Fatores Restritivos Identificados		
<b>QUESTÕES DO GRUPO III: MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>		
	<b>MOMENTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	
<b>TÓPICOS ABORDADOS</b>	<b>ANTES</b>	<b>DEPOIS</b>
1.0 Modelo de Internacionalização		

**3.7. METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS**

A metodologia de coleta de dados serviu-se de um questionário, totalmente estruturado e não disfarçado. Foi aplicada a técnica da entrevista focalizada, tendo em vista a amplitude dos aspectos relacionados ao tema, que exigiu um contato particular, interativo e restrito entre o pesquisador e o entrevistado. O formulário de pesquisa foi apresentado diretamente pelo pesquisador, que aproveitou o contato com as empresas selecionadas para completar a observação de forma estruturada e direta, não disfarçada. As questões formuladas podem ser



classificadas como abertas, acompanhadas, cada uma, de um roteiro específico. Por estes motivos, o ambiente não foi neutro.

Uma das empresas pesquisadas sugeriu uma entrevista conjunta com o presidente e o diretor que participou ativamente do processo de internacionalização. Esta entrevista teve a duração de quatro horas e transcorreu em clima favorável. Nenhuma pergunta deixou de ser respondida e os entrevistados colocaram-se à disposição para o esclarecimento de eventuais dúvidas. As dúvidas surgidas foram esclarecidas por telefone e por comunicação eletrônica (Internet). Os questionários preenchidos foram revisados mais tarde e o envio e recebimento da documentação também foi pela Internet.

Os diretores da outra empresa pesquisada, abordados pelo pesquisador, recusaram-se a participar da pesquisa, no primeiro momento, justificando-o por estarem proibidos pelo presidente da empresa de prestar informações estratégicas de qualquer natureza. Somente concordaram em contribuir com a pesquisa quando foi sugerido o disfarce dos dados da empresa e dos entrevistados, e quando examinaram cuidadosamente o projeto de pesquisa, dando-se conta que tratava-se de um estudo sobre processo decisório. Não foi permitido o uso de gravadores. Um dos entrevistados dedicou tempo necessário para que todas as questões fossem formuladas, porém em várias seções. Cada seção deveria ter a parte do questionário respondida, preenchida pelo pesquisador e encaminhada para verificação e validação. Esse processo consumiu quatro meses. O outro entrevistado dedicou apenas quarenta minutos e, conhecendo o instrumento de pesquisa antecipadamente, solicitou que fossem formuladas apenas as questões importantes, segundo o seu critério, e ligadas apenas à decisão de internacionalização. Para as demais questões sobre processo decisório, deixou a cargo do pesquisador identificar as respostas com outras pessoas da empresa, do nível gerencial. Os entrevistados somente souberam que a pesquisa estava sendo realizada com outro diretor na fase de análise dos dados, quando surgiram respostas conflitantes entre eles.

Devido à posição hierárquica dos entrevistados e pelo assunto envolver aspectos confidenciais para os demais membros das empresas, o pesquisador ficou encarregado de digitar as entrevistas, submetendo mais tarde o formulário preenchido à validação dos entrevistados.

### **3.8. TRATAMENTO DOS DADOS**

Para este estudo foi realizado um tratamento qualitativo dos casos estudados. Não se utilizaram procedimentos estatísticos.

Os dados foram classificados por caso estudado e, dentro de cada caso, por comparação das respostas. As respostas ambíguas ou com muita discrepância, foram apresentadas para ambos os entrevistados, para esclarecimento de suas próprias respostas ou para comentar as respostas do outro entrevistado.

Os dados obtidos continham informações analíticas, conceituais e descritivas, não envolvendo informações estatísticas ou numéricas. Por esta razão, o tratamento dos dados foi qualitativo e não estatístico. Não se previa a tabulação de dados estatísticos no instrumento de pesquisa.

### **3.9. LIMITAÇÕES DO ESTUDO**

O enfoque principal do presente estudo é microeconômico e se restringe ao estudo do processo decisório das empresas estudadas. Embora o estudo trate de processos que se passam internamente às empresas, outros temas estão presentes, tornando-o complexo e interdisciplinar. Entre os temas presentes, estão: comércio internacional, marketing internacional, macro e microeconomia, estratégia empresarial, direito internacional, tecnologia da informação, poder e cultura nas organizações, além de outros. É inegável que um estudo como este não pode e nem poderia contemplar todos estes aspectos. Não serve, portanto, a outros objetivos que não os assinalados no capítulo inicial do estudo.

O ponto central do método é o estudo de caso, que é o relato de uma situação real, narrada diretamente pelos agentes que participam ativamente do processo. Tais agentes trazem, porém, sua própria visão dos fatos, com a influência dos seus sistemas de valores, distorções por suas falhas de memória e de julgamento, e suas idiossincrasias. Os dados colhidos são reunidos pelo pesquisador que, embora treinado para fazê-lo, também é influenciado por sua própria ótica, apesar de todos os cuidados para que os melhores procedimentos sejam seguidos. O estudo também é examinado por outros analistas mais experientes, que também refletem, em suas análises, distorções não menos diferentes na forma e na essência. No entanto, a principal limitação apontada pelos críticos desse método refere-se ao fato do estudo de caso dar ao investigador uma visão de conceitos restrita aos casos estudados. Essa limitação só é superada quando há uma adequada complementação conceitual, como é o caso de trabalhos dissertativos.

O método do estudo de casos, quando aplicado ao ensino de administração, traz a vantagem de permitir a introdução de situações reais ao estudante, especialmente na área da administração, contrapondo-se aos estudos teóricos e conceituais. Na pesquisa empírica, entretanto, tem um sentido diferente: os casos estudados tanto servem para ilustrar alguns aspectos já cobertos pela teoria, como para permitir novos ângulos de observação, levando o pesquisador à formulação de novos problemas de pesquisa.

Não é, contudo, intuito deste estudo a busca da generalização, embora os resultados finais demonstrem muitos pontos coincidentes nas experiências vividas pelas duas empresas participantes desta pesquisa. Ressalte-se que o estudo é **eminente** **descritivo**. As explicações e as soluções encontradas se aplicam exclusivamente aos casos estudados, nas circunstâncias vividas pelos decisores em ambas as empresas, em um dado momento de sua história e em um determinado conjunto de circunstâncias.

**CAPÍTULO IV**  
**ESTUDO DE CASOS**

## CAPÍTULO IV

### ESTUDO DE CASOS

#### 4.1. INTRODUÇÃO

Este capítulo descreve em forma de estudo de casos, o processo decisório que levou à internacionalização das atividades de duas empresas brasileiras. Os processos descritos adiante foram extraídos dessas empresas, que foram selecionadas segundo os condicionantes apresentados no capítulo anterior que definiram os critérios adotados para a delimitação do universo da pesquisa.

Quatro empresas foram convidadas a participar da pesquisa. Somente duas tiveram o processo concluído, atingindo a quantidade mínima prescrita pelo estudo no capítulo anterior.

As empresas entrevistadas foram expostas ao modelo de pesquisa tendo seguido, na maior parte do tempo, o roteiro nele sugerido e cujo instrumento encontra-se adiante, junto aos anexos. Às vezes, devido ao estilo narrativo utilizado pelos entrevistados para responder à maioria das questões, o roteiro não obedecia a seqüência prevista, embora todos os aspectos nele contidos estivessem presentes em várias partes da narrativa, atendendo, portanto, aos fins a que se propunha.

A coleta de dados foi enriquecida pela técnica da Pesquisa Participante, através da qual o entendimento do processo decisório foi mais preciso. Essa técnica, a da Pesquisa Participante, já foi explicada no capítulo anterior<sup>18</sup>. Durante

---

<sup>18</sup> NOTA DO AUTOR: O autor atuou profissionalmente nas duas empresas pesquisadas. Na empresa "A", durante o período de obtenção dos créditos de mestrado e de elaboração de parte dessa dissertação, entre novembro de 1997 e outubro de 1998, em posição de média gerência, nas áreas de Planejamento e de Distribuição. Atuou também na empresa "B" (SINIMBÚ) em posição de média gerência, entre outubro de 1980 e julho de 1985, nas áreas de Finanças e de Operações.

as entrevistas, houve liberdade para se tomar notas e esclarecer mais tarde eventuais dúvidas.

Coube ao pesquisador a tarefa do preenchimento do questionário com as respostas fornecidas e registradas em suas anotações, em virtude de ter lidado com entrevistados de alto escalão das empresas selecionadas e devido ao caráter confidencial do tema. Todos os entrevistados puderam ler o documento com as respectivas entrevistas, já preenchido, onde tiveram oportunidade de revisar o texto e fazer as recomendações necessárias para a correta interpretação dos fatos.

Cada caso contém seis capítulos, a saber:

- 1- Comentários Iniciais;
- 2- História da empresa;
- 3- Objetivos da internacionalização;
- 4- Descrição do processo de tomada de decisões estratégicas e da decisão de internacionalização;
- 5- Fatores indutores e restritivos à internacionalização;
- 6- Comentários Finais;

Uma das duas empresas e seus dois entrevistados não estão sendo identificados nominalmente, a pedido dos próprios entrevistados, como condição básica para a concessão das entrevistas. Estaremos chamando-a de “Empresa A” e os entrevistados de “E-1” e “E-2”.

A segunda empresa, a AXIS-SINIMBÚ, não se opoz à divulgação de detalhes de seu processo de internacionalização. A entrevista para esta pesquisa foi concedida simultaneamente por dois diretores da empresa. Um deles é o Diretor-Presidente, Sr. Fernando Luiz Schettino Moreira, que também é acionista. O outro é o atual Diretor de Serviços e Atendimento ao Cliente, Sr. Christian Schues.



## 4.2. FATORES QUE DIFICULTARAM E QUE FACILITARAM A PESQUISA

### 4.2.1. Dificuldades

Apesar de o estudo ter sido concluído com êxito, segundo os resultados finais alcançados, algumas dificuldades foram constatadas:

- 1) Das quatro empresas convidadas a participarem do estudo uma não se manifestou, ficando fora dele. Constatou-se que ela havia sido adquirida pela sua parceira norte-americana, fornecedora da tecnologia empregada em seus equipamentos. Os membros da diretoria estavam com as suas agendas comprometidas por esse processo de venda no momento do convite. Supõe-se que essa seja a causa da ausência de manifestação.
- 2) Outra empresa brasileira convidada a participar da pesquisa, e que havia confirmado a sua participação, declinou do convite dias após ter recebido o instrumento de pesquisa pela Internet. Esta empresa está localizada no sul do país. As justificativas para a recusa foram: 1- falta de tempo hábil para resposta e 2 - os membros do comitê que decidiu sobre o processo de internacionalização não se encontravam mais na empresa.
- 3) Uma das duas empresas entrevistadas havia recusado sua participação na pesquisa e somente concordou em fazê-lo se houvesse a omissão do seu nome e dos nomes dos entrevistados. Não permitiu o uso de gravadores de som. A entrevista com o primeiro diretor iniciou-se em outubro de 1999 e só foi concluída em abril de 2000. Outro diretor destinou apenas quarenta minutos para a entrevista, em abril de 2000. Os questionários preenchidos foram remetidos posteriormente para ambos, tendo o do segundo entrevistado, sofrido retificações. As alterações se concentraram em detalhes que, segundo seu próprio julgamento, poderiam expor a estratégia da empresa aos seus competidores.
- 4) O instrumento de pesquisa revelou-se adequado para o entendimento do processo, porém foi considerado extenso e apresentou erros de edição. Isso acrescentou uma dificuldade adicional aos procedimentos. Na verdade, o instrumento trouxe oito questões básicas que deveriam ser respondidas sob duas óticas: "decisões padrão" versus "decisão de internacionalização", nas cinco primeiras, e "momento anterior" versus "momento posterior à internacionalização", nas três últimas. As questões, no entanto, eram extremamente abertas, daí a necessidade de haver um roteiro. Constatou-se que a dificuldade foi causada pela novidade da inclusão do roteiro junto às questões, deixando o entrevistado pouco à vontade para o auto-preenchimento e classificando o instrumento de "extenso". Isso indica falhas na elaboração do instrumento, que deveriam ter sido identificadas no pré-teste. O pré-teste foi realizado com pessoas de nível gerencial de uma das empresas convidadas (aquela mencionada no tópico "1", acima). Esses indivíduos não estavam submetidos às mesmas pressões temporais e nem estavam acostumados a lidar com os mesmos compromissos sobre a confidência de certos temas da empresa, como estavam os respondentes, no momento das

entrevistas. Apesar dessa dificuldade operacional, o instrumento registrou as informações buscadas para a pesquisa.

#### **4.2.2. Facilidades**

A técnica da pesquisa participante, onde o pesquisador assume premeditadamente uma posição e um papel no grupo a ser investigado<sup>19</sup>, contribuiu favoravelmente para que certos aspectos da cultura e da organização social das empresas investigadas fossem mais rapidamente e melhor compreendidos.

Para que seja afastada a possibilidade de enviesamento na coleta, organização e análise dos dados, ressalte-se que em ambas as empresas o pesquisador não participou dos processos que decidiram pela internacionalização das atividades dessas empresas, embora tenha conhecido profundamente o processo decisório praticado por elas para decisões comuns e para as outras decisões estratégicas. A favor dessa técnica, argumenta que os entrevistados poderiam também estar cometendo enganos ao emitir opiniões que poderiam comprometer os resultados da pesquisa. Daí a razão de a pesquisa contemplar, no mínimo, dois entrevistados, para que as suas opiniões fossem confrontadas. A posição de observador participante permitiu ao pesquisador detectar aspectos sutis que teriam passado despercebidos na forma clássica de pesquisa.

---

<sup>19</sup> Vide tópico 3.3 – “Método de Pesquisa” sobre a Pesquisa Participante, na página 86 deste estudo

### **4.3. CASO 1: A EMPRESA “A”**

#### ***4.3.1. Comentários Iniciais***

A empresa “A” não autorizou a divulgação de dados que pudessem permitir sua identificação ou a identificação dos diretores entrevistados. Por essa razão, este trabalho identificou os entrevistados como sendo “E-1” e “E-2” e disfarçou outras informações como: setor de atividades, participação no mercado, nome dos clientes e nome dos fornecedores.

As entrevistas com os entrevistados “E-1” e “E-2” foram realizadas individualmente, em locais e datas diferentes. Cada entrevistado só conheceu a identidade do outro quando as entrevistas foram concluídas, na fase de análise dos dados, onde o pesquisador teve de contatar cada um deles para esclarecer informações relevantes, que poderiam sugerir conflito na interpretação das suas respostas.

Ambos, posteriormente, leram estas anotações, tendo feito as correções que julgaram necessárias, e estão de acordo com a veracidade dos fatos narrados. O pesquisador concordou com a solicitação feita pelos entrevistados, que tivessem acesso à última versão deste estudo, antes da sua apresentação, como condição básica para que esta pesquisa se realizasse.

#### ***4.3.2. História da Empresa***

##### ***Da Fundação à Internacionalização***

A empresa “A” atua no setor de entretenimento multimídia, copiando jogos para usuários de computador, ocupando a liderança em seu segmento de mercado.

O caso da empresa “A” é um típico caso de empresa nacional bem sucedida, baseada na moderna tecnologia e fruto da visão empreendedora do seu

fundador. Na verdade, ela se iniciou fora do município de São Paulo, como atividade secundária de renda, sendo dirigida pela mulher do fundador, em 1988. Antes desta ocasião, o fundador já tinha manifestado sua personalidade empreendedora em outros pequenos negócios, desde a adolescência.

Percebendo o surgimento de uma grande oportunidade empresarial no setor de entretenimento e com o mercado registrando elevadas taxas de crescimento, estando ainda em início de ciclo de vida, procurou o escritório brasileiro das grandes empresas mundiais de distribuição de produtos multimídia, oferecendo-se para criar uma empresa para a produção em alta escala, com padrões internacionais de qualidade e custo. Até então, o volume de produtos manuseados individualmente pelas empresas distribuidoras era baixo, embora a soma do volume de todas as empresas em atuação no Brasil formasse um volume significativo.

A atividade industrial não é o negócio dessas empresas distribuidoras, mas sim as atividades de seleção e credenciamento de fornecedores, controles quantitativos e qualitativos de produção, divulgação, comercialização e distribuição final. Esse conceito é utilizado em todos os países onde essas empresas operam. É necessária a adaptação do produto ao idioma. A geração das cópias do produto é uma operação local, quando a legislação do país assim o exige ou favorece, como é o caso do Brasil. Isso acontece porque os produtos e serviços são classificados como culturais em alguns países.

As matrizes dos produtos são importadas e as adaptações para o mercado brasileiro, juntamente com a sua duplicação (“replicação”), até então, eram realizadas em várias pequenas empresas prestadoras de serviço. A qualidade não era homogênea, pois os produtos eram duplicados artesanalmente, em equipamentos de diferentes marcas e calibrações, inadequados para a produção em larga escala.

Todos os insumos utilizados são importados de poucas e grandes empresas internacionais. O poder de negociação das pequenas empresas

brasileiras que prestavam esses serviços, era pequeno. Os produtos devem seguir normas internacionais de padronização porque os consumidores finais possuem equipamentos de diferentes marcas, modelos e fabricantes, sujeitos aos mesmos rigores dessas normas. O volume de insumos importado por essas pequenas empresas para atender suas encomendas era inexpressivo e encarecia o produto final. Mesmo assim, a aceitação do público era grande. Tratava-se de um novo conceito de produto, dirigido para lazer e cultura, associado a uma nova modalidade de comercialização de serviço, cujo fenômeno estava presente no mundo todo e em franco desenvolvimento.

A proposta do empreendedor foi bem recebida pelas principais empresas distribuidoras. Para se aproximar dos seus grandes clientes internacionais, mudou-se para a cidade de São Paulo. A proximidade dos clientes e a concentração da produção de todos os produtos desses clientes, demonstrou ser uma estratégia adequada. O empreendedor soube compreender que a chave do seu sucesso estava em desenvolver **fortes laços de parceria** com esses clientes internacionais, que são quem decide o que, quanto, quando e onde os produtos devem ser produzidos. Soube, também, obter a confiança dos fornecedores internacionais.

Alguns fatores combinados explicam o crescimento acelerado do negócio:

- a) **Ausência de competidor dominante:** havia um mercado local potencial, de grandes proporções, sem que houvesse uma empresa grande o suficiente para atendê-lo;
- b) **Mercado interno em expansão:** o mercado desse tipo de produto registrava taxas elevadas de crescimento e as fases de maturidade e declínio do produto e de seu conceito ainda estavam longe da saturação. Mesmo a base instalada dos equipamentos domésticos utilizados para acessar o conteúdo dos produtos também crescia. Os parâmetros internacionais de consumo por habitante (ou por equipamento) ainda estavam longe de ser atingidos no Brasil;
- c) **Apoio de grandes empresas (clientes e fornecedores):** a concentração da produção em uma única empresa permitiu aumentar o poder de negociação, reduzindo os custos de aquisição e de processamento de insumos, basicamente importados, eliminando o problema da pulverização de fornecimento, que mantinha os custos elevados;



- d) ***Economia de Escala Mundial:*** a expansão da base instalada no mercado mundial trazia queda crescente no custo dos equipamentos, dos produtos e dos insumos. O “kit” básico de matéria-prima do produto se tornou “commodity” mundial.
- e) ***Transferência de margens para os clientes:*** a empresa adotou desde o início uma filosofia de transferência das reduções de custo para os seus clientes, reforçando a imagem de parceira industrial ideal;

Outros fatores também contribuíram para o crescimento do negócio. A estratégia dos clientes em ficar fora do processo de fabricação, dedicando-se apenas à comercialização e distribuição, afastava a ameaça de se tornarem fortes competidores. A transparência nas relações entre a empresa “A” e seus clientes foi e é total, sendo bastante favorecida pela cultura de relações abertas desse mercado.

Durante a década de 90, o empreendedor tomou outras decisões estratégicas acertadas:

- 1) Associou-se à empresários que operavam na região da Zona Franca de Manaus, para a expansão dos negócios. Esses investidores possuíam projetos de processo produtivo já aprovados na Zona Franca de Manaus, assegurando incentivos fiscais para a produção local<sup>20</sup>;
- 2) Reinvestiu os resultados acumulados construindo, com recursos próprios, uma nova unidade industrial em S. Paulo, com excesso de capacidade, grande o suficiente para suportar todo o crescimento de mercado para um período projetado de 5 anos;
- 3) Investiu em equipamentos tecnologicamente avançados para permitir alta produção e produtividade, com padrões de qualidade **internacional**, com o mínimo de interferência humana;
- 4) Verticalizou o processo produtivo fabricando uma pequena parte dos seus próprios insumos, como aprendizado, visando à futura independência de fornecedores externos. Nesse processo associou-se a um dos grandes fornecedores internacionais de matéria-prima, em “joint venture”<sup>21</sup>, na Zona Franca de Manaus. Passou a ser fornecedor dos seus competidores locais.

---

<sup>20</sup> NOTA DO AUTOR: A legislação adicional àquela que regula o funcionamento da Zona Franca de Manaus e que trata especificamente do segmento onde a empresa “A” está inserida, está centrada nas seguintes leis: Lei Federal n.º 8.313, de 1991 (Lei Rouanet), Lei Federal n.º 8.685, modificada pela MP 1515 (Lei do Audiovisual), Lei Municipal (São Paulo) n.º 10.923 (Lei Mendonça) e Lei Estadual (São Paulo) n.º 8.819 (Lei de Incentivo à Cultura).

<sup>21</sup> NOTA DO AUTOR: uma “joint venture” pode ser definida como uma participação de duas ou mais companhias em um empreendimento de longo prazo, no qual as partes contribuem com ativos, têm uma participação definida na propriedade e dividem os riscos.



## ***O Processo de Internacionalização da Empresa "A"***

### ***Os Antecedentes***

O fator que acelerou e consolidou o crescimento da empresa a partir de 1996, foi o desenvolvimento de um novo canal de comercialização e distribuição para produtos já obsoletos dos seus clientes. Vendendo-os por preços populares, anexos a revistas e jornais, acompanhando um novo ciclo de alta competição no mercado editorial brasileiro, a empresa passou a fornecer para esses novos clientes, com exclusividade, grandes volumes mensais, mais do que triplicando os seus níveis de produção.

Essa explosão de vendas levou a empresa "A" a adequar os seus processos industriais, comerciais e logísticos (logística interna e logística de distribuição) para níveis superiores aos que processavam. Apesar de os produtos serem vendidos mais baratos ao público, as margens de lucro da empresa "A", nesse tipo de produto, eram mais altas.

### ***O Cenário Que Levou À Internacionalização***

Era sabido que o novo canal de vendas não sustentaria os altos volumes por muito tempo, por se tratar de um novo ciclo de competição no mercado editorial, apoiado em promoções, com duração limitada. A partir do final de 1997 e durante 1998, esse ciclo apresentou sinais visíveis de declínio. A empresa sabe que essa fórmula de venda associada com o mercado editorial pode ser reproduzida, de tempos em tempos, com novos títulos de jogos. Entretanto, haverá um período de queda nas atividades da empresa entre um ciclo e outro.

Todos os fatores já enumerados, corretamente interpretados pelos gestores da empresa, aliados às decisões estratégicas mencionadas, levaram a empresa a deter o domínio absoluto do mercado brasileiro, que já é um dos cinco maiores do mundo. Afirmase na empresa que ela foi a maior produtora mundial nesse segmento, em volume, em 1997.

## ***A Internacionalização da Empresa "A"***

O presidente e os diretores da empresa "A", há muito acompanhavam as regras do setor de atividades da empresa, nos países do MERCOSUL. Já haviam identificado a impossibilidade de atender os consumidores dos países sul-americanos, de língua espanhola, a partir da própria base industrial brasileira. O padrão sul-americano utilizado nos produtos é o mesmo padrão utilizado no Brasil. A empresa teria apenas de substituir o idioma português para o espanhol, no conteúdo dos jogos e na parte impressa.

Havia, porém, algumas razões para que não o fizesse. Em primeiro lugar, os clientes que operavam no Brasil, já estavam operando no MERCOSUL e somente eles detinham os direitos de distribuição para cada país. Em segundo lugar, por serem considerados artigos enquadrados como "atividades culturais", a produção local é protegida. Os produtos não teriam preços competitivos se fossem exportados à partir do Brasil. Os fabricantes orientais poderiam competir com preço e qualidade melhores. Em terceiro lugar, a proteção da indústria cultural na Argentina, que tem o maior mercado na região para esse tipo de produto, depois do Brasil, era tão forte quanto a proteção utilizada no mercado brasileiro.

Havia, porém, oportunidades a serem exploradas: primeira, o mercado argentino estava estacionado no mesmo estágio em que o mercado brasileiro se encontrava, quando a empresa "A" iniciou suas atividades. Segunda, os clientes da empresa "A" atuando no Brasil, também atuavam na Argentina. Terceira, a Argentina também possui uma Zona Franca, na região da Patagônia, com benefícios fiscais semelhantes aos que a empresa "A" desfrutava no Brasil, na Zona Franca de Manaus. Quarta, nenhuma empresa oriental estava se instalando no MERCOSUL, ou em qualquer uma de suas Zonas Francas, podendo usufruir dos respectivos benefícios.

Todas estas oportunidades e fatores descritos até aqui, levaram a empresa ao seu projeto de internacionalização das atividades. Esse projeto conduzia a

empresa “A” ao mercado argentino, usufruindo as vantagens da Zona Franca argentina e, ao mesmo tempo, ocupando uma posição estratégica na região do MERCOSUL.

#### **4.3.3. *Objetivos da Internacionalização***

A empresa “A” soube corresponder aos desafios que surgiram com a explosão de vendas verificada a partir de 1996. A pressão a que foi submetida fez com que aperfeiçoasse vários processos internos com competência. Embora nenhum competidor internacional de peso tivesse sido atraído para o mercado brasileiro, a empresa adotou padrões internacionais de qualidade e preço como metas. O repasse das reduções de custos para os clientes tem sido quase automático. Mesmo assim, dentro de um ambiente globalizado e mais competitivo, fabricantes internacionais, baseados no extremo-oriental, apresentam preços finais menores.

Uma análise mais atenta constata a presença de alguns componentes importantes que facilitaram a passagem da empresa “A” para o mercado internacional:

- 1- Capital excedente: a empresa não tinha dívidas e sua geração de caixa é excelente
- 2- Domínio do processo produtivo dentro de padrões internacionais de qualidade e custo: a empresa detém equipamentos industriais modernos e está sempre atenta às mudanças tecnológicas;
- 3- Produto “commodity”: em qualquer parte do mundo existem equipamentos que acessam os produtos.
- 4- Domínio absoluto do mercado doméstico: a concorrência está pulverizada e atua em pequenos clientes brasileiros, com pequenas encomendas;
- 5- Economia de escala: a empresa “A” processa grande quantidade de produtos, com reduções constantes nos custos e no processo, além de obter bons descontos dos fornecedores de insumos;
- 6- Excedentes de recursos produtivos: os equipamentos e as instalações da empresa “A” são superdimensionados;

Dois outros componentes adicionais, no entanto, foram destacados nas entrevistas. O primeiro diz respeito à busca de novos desafios. O segundo à ameaça dos competidores do extremo-oriental.

Como afirma Previdelli (1996, p. 16):

***“Os efeitos da globalização da economia atingem, indistintamente, tanto a empresa que pretende internacionalizar-se, como aquela que opta por uma ação doméstica. Mesmo a essas que se orientam para operar dentro dos limites domésticos do mercado, um conjunto de novas ações estratégicas são impostas face à competitividade que irá se desenvolver.”***

A busca por novos desafios mencionada nas entrevistas, sugere que o ímpeto frenético de vendas e produção havia trazido uma nova competência à empresa: a capacidade de responder bem aos grandes desafios e a habilidade em lidar com eles. À medida que o ciclo se encerrava, surgia uma lacuna na organização, que deveria ser preenchida com uma nova meta desafiadora. Ressalte-se que a empresa saiu do ciclo de vendas “editorial” econômica e financeiramente fortalecida, além de ter conquistado uma boa imagem junto a um novo segmento econômico. Findo o ciclo, notou-se que os novos volumes de produção, embora mais baixos, se estabilizaram em níveis superiores àqueles que a empresa processaria se o ciclo não tivesse ocorrido, considerando-se as projeções passadas, que não contemplavam o ciclo de vendas altas. Isto é, houve crescimento real.

Após o fim do ciclo de vendas altas, foram feitos cortes nos custos variáveis. Estes se concentraram, basicamente, em ajustes no efetivo de mão-de-obra. Os estoques estratégicos dos insumos produtivos foram absorvidos pela própria produção dos meses seguintes. Mas os equipamentos adquiridos para fazer frente à alta produção, apesar de já estarem pagos, estavam ociosos.

A saída para o mercado externo se configurou como solução natural. A empresa “A” tinha a liderança absoluta no mercado, mas sabia que se não continuasse sua busca por desafios que a levassem à excelência, dentro dos

padrões mundiais, sua posição poderia ser ameaçada no futuro pelos competidores do extremo-oriental, em seu próprio mercado.

Esse receio tem uma explicação. O mercado brasileiro só não é invadido por produtos dos fabricantes orientais por duas razões: primeiro, porque há uma rígida legislação protegendo e incentivando a produção local. Os incentivos da Zona Franca de Manaus permitem reduções no preço final de venda dos produtos, tornando-os bastante competitivos. Segundo, a atuação da Polícia Federal na contenção do contrabando e da "pirataria"<sup>22</sup> é bastante forte. Conta, inclusive, nas investigações e diligências, com o acompanhamento da entidade de classe empresarial a que a empresa "A" e as empresas distribuidoras estão filiadas.

A decisão de escolher a Argentina para a expansão internacional está relacionada com as políticas de incentivo daquele país à sua própria Zona Franca, na Patagônia<sup>23</sup>, semelhantes às políticas existentes no Brasil. Além disso, a empresa "A" pode usufruir das vantagens geradas pelo MERCOSUL<sup>24</sup>.

Com a entrada no mercado argentino, a empresa "A" está também fazendo um movimento estratégico importante, protegendo esse flanco da ocupação por empresas internacionais mais competitivas, antecipando-se ao movimento de um eventual competidor internacional que queira se utilizar das vantagens fiscais argentinas e aproveitar a passagem aberta pelo MERCOSUL, para chegar ao mercado brasileiro.

---

<sup>22</sup> NOTA DO AUTOR: De acordo com o jornal interno da empresa "A", n.º. 3, edição do bimestre julho-agosto de 1999, a "pirataria", comercialização de cópias não autorizadas de qualquer produto sem licença, é crime previsto no artigo 184 do Código Penal.

<sup>23</sup> A Patagônia ocupa 25% do território nacional da Argentina e abriga apenas 1% da população. O território nacional de Tierra del Fuego é uma zona franca, criada em 1972 pela Lei 19.640, com um atraente leque de incentivos fiscais que beneficiam empresas industriais de rádio e televisão (63,5% da produção do país) e eletrodomésticos (43%). Outras leis importantes regulamentando incentivos: 21.608/77, 22.021/79, 22.702/82, 22.876/83, 22.973/83.

<sup>24</sup> Mais informações sobre o MERCOSUL veja tópicos 2.2 e 2.3 deste trabalho



#### ***4.3.4. Descrição do Processo de Tomada de Decisões Estratégicas e da Decisão Estratégica de Internacionalização das Atividades.***

##### ***Processo Decisório Antes da Internacionalização***

As decisões estratégicas na empresa “A” são tomadas por um grupo bastante restrito, composto pelo presidente e pelos diretores. Ficou claro nas entrevistas e nas observações diretas da pesquisa participante, que o presidente é quem toma as principais decisões de ordem estratégica. Mesmo os demais acionistas, os que atuam na empresa e os que são apenas investidores, têm pouco envolvimento nestas decisões. Os acionistas não têm reuniões formais com os demais membros da diretoria executiva. O próprio presidente da empresa se reúne com os demais sócios. Às vezes há a participação do vice-presidente de operações nesse contato com os acionistas. É comum o presidente manter contatos individuais com os demais sócios.

A dinâmica das reuniões para a tomada de decisões estratégicas “comuns” segue o modelo de reuniões de trabalho. Semanalmente os membros da diretoria se reúnem para tratar de assuntos agendados. Os temas da reunião se mesclam entre assuntos do cotidiano, assuntos táticos e assuntos estratégicos. Várias reuniões de trabalho paralelas, entre dois ou mais diretores, são realizadas durante a semana, podendo ou não envolver gerentes e outras pessoas, segundo a necessidade e o nível de segredo. O diretor que administra as unidades em Manaus, se desloca para São Paulo pelo menos uma vez por mês, para participar dessas reuniões. No fluxo inverso, as visitas dos diretores baseados em São Paulo às unidades de Manaus são freqüentes. Os diretores atuam de forma matricial na organização.

Excetuando-se o diretor das unidades de Manaus, os demais diretores trabalham no mesmo prédio e andar, nos escritórios da sede da empresa “A”. Com freqüência o presidente e os demais diretores estendem seus expedientes de trabalho até as 21 ou 22 horas. Esse período, após o expediente, é consumido por reuniões ou por conversas variadas sobre a empresa, além de eventuais



reuniões de negócios com clientes e fornecedores. Nesse período, o presidente apresenta diretrizes e discute idéias que dão contorno às estratégias, cobra o andamento dos projetos, informa e é informado sobre o desenvolvimento dos negócios. Na fase de observações da pesquisa participante, identificou-se que a maioria dos debates sobre decisões estratégicas se dava nessas reuniões e que certas decisões tomadas pelo presidente dispensaram debates. Essa forma de lidar com debates, segundo as observações da pesquisa participante, confirmadas depois pelos depoimentos dos entrevistados “E-1” e “E-2”, ocorre por causa da posição hierárquica do presidente, do seu estilo e pelo fato de ser considerado “profundo conhecedor do mercado” (respostas 4.1, letras “a”, “b”, “c” “d”).

É costume na empresa “A” manter-se os canais de comunicação funcionando todo o tempo durante as reuniões. Todos os executivos, mesmo chefes e supervisores, possuem um telefone móvel. Telefones celulares e “pagers” são permitidos nas reuniões. O sistema de telefonia interliga ramal a ramal as unidades de Manaus e de São Paulo. A empresa se utiliza de “link” próprio de satélite para o funcionamento dos seus sistemas de gestão informatizados e os de telefonia. As interrupções das reuniões por comunicações telefônicas são freqüentes. Uma vantagem nesse processo é que qualquer membro do grupo de decisão pode fazer contatos por telefone com os demais funcionários, durante a reunião, coletando informações ou as esclarecendo. Os telefones das salas de reunião possuem o recurso “viva-voz”, que é usado sempre que necessário para que todos os membros participem do diálogo. Os diretores e gerentes têm os seus números de telefones particulares impressos em um pequeno cartão plastificado, para serem localizados sempre que necessário, por membros selecionados da empresa.

As informações estatísticas sobre produção, vendas, compras, finanças e distribuição, além de outras, estão registradas em software corporativo de gestão. São emitidos relatórios diários, semanais e mensais de acompanhamento do desempenho da empresa e praticamente todos os funcionários possuem terminais de computador para acesso ao sistema. Há controles e limites de acesso aos

módulos do sistema, através de senhas, segundo o grau hierárquico e área do funcionário. Os diretores têm acesso a todos os módulos.

As informações estratégicas sobre o mercado são obtidas pelo presidente e diretores executivos junto aos próprios clientes, nos vários contatos que fazem durante a semana. O presidente viaja ao exterior freqüentemente para reuniões com os executivos principais dos clientes, sediados nos respectivos centros de decisão. Também são agendadas visitas, nacionais e internacionais, a fornecedores de matéria-prima e de tecnologia.

Até 1997 não havia na empresa "A" uma dinâmica exclusiva e formal para reuniões de estratégia. Como "formal" compreende-se as reuniões planejadas, com calendário fixo, pauta conhecida e regras de decisão definidas. Em 1998 a empresa fez um exercício de implantação de procedimentos de orçamento empresarial, envolvendo diretores e gerentes. Definiram-se premissas orçamentárias onde algumas decisões estratégicas foram apresentadas. Mas a inexperiência da equipe em lidar com o sistema de gestão por orçamentos em um ambiente de mudanças constantes comprometeu o desempenho desse processo. Nessa época, a empresa atravessava o declínio das vendas para o mercado editorial. A sistemática, contudo, não foi abandonada. Mensalmente, são feitas previsões quantitativas de vendas, produto por produto, e é feito um plano de produção para cada unidade industrial, cobrindo um período de seis meses. Esse plano é submetido à análise dos diretores, que o modificam segundo as informações que possuem do mercado. O plano auxilia no processo de tomada de decisões táticas e estratégicas. Segundo o depoimento do entrevistado "E-1", *"há um planejamento estratégico em curso e as decisões da empresa têm-se mantido fiéis a ele"*.

Com a discussão do plano de produção os objetivos de cada área ficam claros porque são identificadas as restrições e o caminho crítico para superá-las. Algumas restrições só são superadas através de decisões táticas ou estratégicas no âmbito operacional. As restrições passam então por um processo de monitoramento através de relatórios, contatos pessoais e reuniões, cujas

responsabilidades são definidas segundo o tipo de restrição e o nível de autoridade exigido para vencê-las. Os critérios para a definição das soluções operacionais são técnicos. As soluções estratégicas têm critérios delineados pelo próprio presidente da empresa.

A empresa "A" não possui políticas escritas, sejam comerciais, industriais ou de suprimentos, que possam permitir ao observador a identificação de estratégias operacionais ou comerciais explícitas. Basicamente, a política consiste em superdimensionar os recursos e atender os clientes em todos os seus desejos. Os valores de venda dos produtos são negociados com cada cliente pelo próprio presidente, pela diretora comercial ou pelo vice-presidente de operações, e têm validade indeterminada, até que nova negociação os altere. Os valores de aquisição dos insumos são negociados com cada fornecedor pelos mesmos níveis hierárquicos. Esses valores são transmitidos aos gerentes comerciais que, às vezes, participam de algumas dessas reuniões de negociação. Estes se encarregam de passar a informação às respectivas equipes e de registrá-las no sistema eletrônico de administração comercial. Pode-se afirmar que este é o estilo de administração gerencial empregado.

### ***A Decisão de Internacionalização***

A decisão estratégica de internacionalização das atividades foi tomada, isoladamente, pelo presidente. Ambos os entrevistados o confirmaram em suas respostas à questão 1.2 do instrumento de pesquisa. Através da leitura dos tópicos anteriores compreende-se porque a empresa opera dessa forma. Foi também do presidente a escolha da Argentina para a expansão das atividades. Os motivos para a escolha desse país já foram apresentados. Ambos os entrevistados concordam que o processo de internacionalização se deu de forma natural, isto é, o crescimento da empresa deixava a todos a impressão que mais cedo ou mais tarde a empresa estaria atuando nos países vizinhos, mesmo antes de iniciado o ciclo de vendas para o mercado editorial.

Os entrevistados não souberam determinar a duração do processo decisório de internacionalização das atividades. Afirmam que desde que a empresa começou a crescer vertiginosamente, o presidente e os diretores foram obtendo sucessivas informações do mercado brasileiro, do mercado sul-americano e de outros mercados, através de contatos com os clientes e das viagens que faziam ao exterior. Informam, contudo, que o presidente já estava obtendo informações sobre o mercado argentino há mais de dois anos, até que foram informados da decisão de início do empreendimento e do modelo a ser empregado.

O modelo de internacionalização segue a forma matricial: uma divisão autônoma, sob a supervisão direta do presidente, do vice-presidente executivo e dos diretores operacionais. Há um sócio minoritário local responsável pela direção da empresa, nos moldes do sistema de gestão empregado nas unidades de Manaus.

#### ***Processo Decisório Após A Internacionalização***

Os entrevistados "E-1" e "E-2" são unânimes ao afirmarem que o processo de tomada de decisões estratégicas, após a internacionalização, continua sendo seguido da mesma forma anterior à internacionalização. Nada foi mudado. O entrevistado "E-1" comenta, adicionalmente: "*É o modelo que a empresa está acostumado a operar*".

#### ***4.3.5. Fatores Indutores e Restritivos à Internacionalização;***

##### ***4.3.5.1. Fatores Indutores à Internacionalização***

#### ***Fatores Indutores Antes da Internacionalização***

Ambos os entrevistados (E-1 e E-2) confirmaram que os diretores da empresa "A" identificaram fatores indutores ao processo de internacionalização, antes da efetiva internacionalização, embora o entrevistado "E-2" assegure que

***“não houve busca de fatores indutores”*** (resposta à questão 6.1.f). Esclareceu mais tarde que a identificação desses fatores não foi fruto de uma descoberta repentina, isto é, não ocorreu no exato momento em que discutiram a possibilidade de internacionalização das atividades. Em sua opinião, considerava que a empresa encontrava-se em condições favoráveis para se candidatar ao mercado sul-americano já há algum tempo e que só não o tinha feito por “falta de foco” das pessoas, falta de tempo, “correria”, etc. Segundo ele, o produto é feito da mesma forma em qualquer parte do mundo e, se a empresa já dominava o processo que o produzia aqui no Brasil, com padrão de preço e qualidade internacional, “por que não o faria lá fora”?

Os fatores que induziram a empresa à internacionalização, enumerados do mais para o menos importante pelo entrevistado “E-1” (resposta à questão 6.1.e), foram: *a) diversificação de mercado, b) busca por clientes potenciais e c) a consolidação na região enquanto a legislação protege as empresas locais*”.

Entende o entrevistado “E-1” que o mercado brasileiro, sob a ótica da empresa “A”, já estava saturado. Em comentário à parte, fora das questões do instrumento de pesquisa, explicou que, com o amplo domínio que a empresa “A” possui, qualquer expansão só se daria com crescimento vegetativo do mercado. Descontando-se a sazonalidade ocorrida no período do ciclo de vendas altas ao mercado editorial, a empresa “A”, ainda assim, vem registrando taxas reais de crescimento anual, ou seja, acima das taxas anuais do mercado (resposta 6.1.a do questionário). A constatação da proximidade do limite de crescimento, subordinando a empresa ao mero crescimento vegetativo do mercado, passou a ser incômoda, pois não é desejo dos diretores que a empresa interrompa ou desacelere o seu próprio ritmo de crescimento. Isso, segundo ele, poderia refletir em perda de eficiência e conseqüente perda de competitividade.

Com relação à busca por clientes potenciais, ressaltou que o mercado de língua espanhola, somando-se todos os países do Cone Sul, é expressivo (não revelou os números) e ainda não foi ocupado por nenhuma empresa com a mesma competência com que a empresa “A” o faz no mercado brasileiro.



A legislação brasileira, assim como a argentina, trata os produtos e serviços do tipo que a empresa “A” produz e desenvolve, como produtos e serviços culturais. Há uma legislação específica para o desenvolvimento da produção cultural local e para o incentivo à sua disseminação. Por causa disso, é difícil que uma empresa de fora desses países possa ser competitiva, apenas pela via da exportação. É preciso estabelecer-se em cada um desses países, habilitar-se aos incentivos através de projetos específicos, tê-los aprovados, para enfim obter-se os incentivos. Foi o que fez a empresa “A” no Brasil e é o que a empresa “A” está fazendo na Argentina, através de um sócio minoritário local, que já possuía um projeto com processo produtivo aprovado na Zona Franca argentina. Ninguém pode afirmar se estes benefícios serão mantidos no futuro. Por causa disso, entende o entrevistado “E-1”, é importante para a empresa “A” se estabelecer na região antes que potenciais competidores o façam, sejam eles locais ou internacionais.

O entrevistado “E-2” (resposta à questão 6.1.e) apontou: *a) mercado doméstico saturado, b) ficar mais próximo dos atuais clientes atuando em outros mercados, c) economia de escala, d) para obter vantagens nas margens, e) para obter vantagens fiscais e cambiais e f) para ocupar espaço no mercado antes dos concorrentes do oriente.* Mais à frente (6.1.f), o entrevistado “E-2” ainda destaca: *a liderança absoluta do mercado e as instalações superdimensionadas da empresa.*

O depoimento do entrevistado “E-2”, além de confirmar as afirmações do entrevistado “E-1” nos itens enumerados no parágrafo anterior como “a”, “e” e “f”, foi mais além. Explicou que as grandes empresas distribuidoras mundiais, sediadas no Brasil, que já são clientes da empresa “A”, estão com uma sistemática de trabalho no Cone Sul semelhante à sistemática vigente no Brasil, antes da criação da empresa “A”, isto é, utilizando-se dos serviços de pequenas empresas locais. A maioria dessas distribuidoras, devido ao tamanho do mercado brasileiro, está baseada no Brasil e responde também pelas operações na Argentina e nos países vizinhos. É desejo desses clientes que a empresa “A” atue



no mercado argentino (6.1. b) com a mesma competência com que vem atuando no mercado brasileiro (item b do parágrafo anterior).

A vantagem nas margens (item “d” da resposta à questão 6.1.e) é explicada pelo entrevistado “E-2” pelo fato de a empresa “A” já obter preços vantajosos junto aos fornecedores internacionais de insumos. Essa vantagem seria perdida parcialmente com a retração de vendas no mercado brasileiro e a conseqüente diminuição nas quantidades a serem compradas. As quantidades de matéria-prima absorvidas pelo mercado brasileiro, somadas às quantidades para o fornecimento ao mercado argentino e outros vizinhos, manteriam os atuais preços de aquisição, sustentando suas margens. O entrevistado “E-1” foi categórico, porém., ao negar esse fator indutor quando responde a questão 6.1 “f” ***“Não se cogitou sobre a busca de maiores margens. No momento, a empresa não se preocupa com retorno no curto prazo”***. A melhor interpretação é que o conceito de “margem” estava sendo considerado sob óticas diferentes. Para o entrevistado “E-2”, a vantagem nas margens se dava pela manutenção de preços baixos dos insumos. Para o entrevistado “E-1”, nos resultados da operação total, que levam em consideração outros custos indiretos. Ambos têm razão e não se contradizem.

Com as explicações adicionais (*liderança absoluta do mercado e as instalações superdimensionadas*) o entrevistado “E-2” concorda com as explicações do entrevistado “E-1”, reportadas acima.

### ***Fatores Indutores Após a Internacionalização***

A respeito de novos fatores indutores, descobertos **após** o processo de internacionalização, ambos os entrevistados concordam que os mesmos fatores indutores identificados **antes** da internacionalização, continuam válidos e na mesma ordem.

O entrevistado “E-1” considera que o processo de internacionalização ainda não chegou ao seu final e que, até o momento, “*não houve surpresas com outros estímulos melhores que os apontados*” (resposta 6.2.b).

O entrevistado “E-2”, que havia citado a possibilidade de obter vantagem cambial como fator indutor (resposta 6.1.e), informa que a desvalorização da moeda brasileira, em janeiro de 1999, “assustou um pouco”<sup>25</sup>. Refere-se o entrevistado “E-2” ao súbito encarecimento do investimento na filial argentina, em moeda brasileira. A desvalorização da moeda brasileira ocorreu no momento em que os investimentos eram mais fortes e a instabilidade que se seguiu nas relações comerciais e políticas Brasil-Argentina preocuparam. Temia-se que ocorresse uma “batalha comercial” que refletisse negativamente sobre as empresas de capital controlado por brasileiros em atuação na Argentina. Temia-se uma interrupção no processo de consolidação do MERCOSUL. Tal preocupação significa mais um fator restritivo do que indutor. Será retomado adiante.

#### **4.3.5.2. Fatores Restritivos à internacionalização**

##### **Fatores Restritivos Antes da Internacionalização**

Os depoimentos de ambos os entrevistados foram concordantes em afirmar que o investimento foi cuidadosamente estudado “*com relação à preservação do patrimônio e do seu controle*” (respostas 7.1.a dos entrevistados “E-1” e “E-2”).

Os fatores restritivos à internacionalização da empresa “A”, segundo o entrevistado “E-1”, foram, pela ordem (7.1.c): funcionamento (da empresa), sócio local, risco cambial e risco político. Na verdade, o conceito de risco político foi empregado pelo entrevistado no sentido de risco de deterioração nas relações internacionais e comerciais entre o Brasil e a Argentina. Já havia mencionado

---

<sup>25</sup> Na verdade, a empresa opera com nível elevado de estoque de insumos importados (60 a 180 dias), havendo um ganho inicial com a desvalorização cambial, porque seus preços de venda estão firmados em dólar com os clientes. Esses clientes também utilizam o dólar em seus relatórios de desempenho para suas matrizes no exterior, daí não ter havido tantos problemas na negociação do ajuste de preços de vendas. Esse ganho inicial, contudo, se dissiparia mais adiante na recomposição dos níveis de estoque.

(7.1.b) recessão, alteração da política econômica, competidores locais e diferenças culturais.

Explicou o entrevistado “E-1” que a questão sobre o funcionamento da empresa implicava não apenas no conjunto de regras argentinas regulamentando o setor, mas também no tipo de estrutura de gerenciamento da filial. Essa questão começou a ser solucionada com a identificação do sócio local. A solução empregada foi constituir uma Unidade de Negócio independente. A questão do sócio local era importante porque seria mais rápida a implantação de um projeto local já aprovado por alguma empresa argentina, do que se habilitar a partir do ponto inicial.

Os riscos de alteração na política cambial, tanto do Brasil quanto da Argentina, também preocupavam, segundo o entrevistado “E-1”. A Argentina tinha a sua moeda indexada ao dólar americano, por causa de um plano de estabilização monetária, com elevado custo social de sustentação. O Brasil, que também estava com nova moeda desde 1994, ainda não tinha assegurado a confiança na estabilização plena. No campo político, embora naquele momento houvesse grande aproximação entre os governos brasileiro e argentino, a história das relações entre os dois países não era de longos períodos de perfeita harmonia. As ameaças de recessão e de alterações na política econômica, citadas na resposta do entrevistado “E-1” à questão 7.1.b, se fundamentavam nesse contexto político-econômico.

A presença de competidores locais era uma ameaça, no sentido de haver algum tipo de reação nacionalista dos pequenos concorrentes locais ou na sua associação com outra empresa estrangeira. Ambos os receios não se materializaram.

A possibilidade de existirem diferenças culturais era o obstáculo que menos preocupava. A empresa “A” tem domínio do processo produtivo, do processo de suprimentos e do processo de comercialização. Apenas a cultura na forma de o país escolhido legislar poderia, eventualmente, trazer riscos ao negócio.

Os fatores restritivos à internacionalização da empresa “A”, segundo o entrevistado “E-2”, foram (resposta 7.1.c): incerteza quanto à formulação das metas de mercado, incerteza quanto à manutenção da paridade cambial, incertezas políticas e possibilidades de “pirataria”.

Ambos os entrevistados “E-1” e “E-2” foram coincidentes ao relacionarem as restrições sobre paridade cambial e incertezas políticas na resposta 7.1.c.

As responsabilidades funcionais do entrevistado “E-2” na empresa “A” explicam a sua preocupação com a precisão das informações quantitativas. Qualquer alteração significativa implica em esforços adicionais da sua equipe para promover os devidos ajustes. A possibilidade de “pirataria” também indica preocupações com os reflexos diretos nas metas de mercado. Essa preocupação, porém, também existe na operação da matriz.

### ***Fatores Restritivos Após a Internacionalização***

Em seu depoimento, o entrevistado “E-1” considerou que os fatores restritivos *antes* da internacionalização (resposta 7.1.c) haviam sido superados na medida em que foram surgindo. Deu ênfase especial à confirmação dos fatores restritivos que consideravam os riscos cambiais e políticos. O ajuste de câmbio sofrido pela moeda brasileira em janeiro de 1999, trouxe instabilidade nas relações comerciais entre o Brasil e a Argentina, mas a empresa “A” *“passou incólume por essas dificuldades”* (resposta 7.2.a). Embora na resposta à questão 7.2.c afirme que *“até agora não surgiram novos fatores restritivos diferentes dos que foram identificados”* e confirme que a desvalorização do Real foi mais forte do que se esperava, acrescentou um fator restritivo novo que foi a dificuldade no cumprimento das metas quantitativas de vendas.

Em seu depoimento, o entrevistado “E-2” também assegura que não surgiram fatores restritivos novos (resposta 7.2.c). Minimiza, porém, a importância do desequilíbrio cambial, surgido com a desvalorização do Real, justificando que *“os competidores locais não têm economia de escala suficiente para se*

*beneficiarem da flutuação cambial verificada*". Também se queixa o entrevistado "E-2", do não cumprimento das metas quantitativas de vendas.

Ambos os entrevistados mencionam o fato de o processo de internacionalização ainda não ter-se consumado totalmente.

#### **4.3.6. Comentários Finais**

Os entrevistados mencionaram que a nova unidade da empresa na Argentina ainda não está operando em sua plena capacidade e que o processo de internacionalização das atividades não está refletindo nas operações da matriz da organização.

As áreas operacionais não têm nenhum envolvimento com a unidade da Argentina. As compras dos insumos importados para a unidade argentina foram negociadas pelos diretores, junto aos mesmos fornecedores das unidades brasileiras, no mesmo processo de negociação de compras, com entregas diretas para cada unidade, em cada país. A única área que mantém alguma atividade adicional é a área técnica envolvida no treinamento das equipes argentinas e no ajuste do processo produtivo.

As reuniões estratégicas continuam sendo feitas nos mesmos moldes que os diretores e presidente da empresa "A" faziam, antes da internacionalização. No intervalo entre a conclusão das entrevistas desta pesquisa e a redação final deste trabalho, os diretores da empresa "A" contrataram um diretor executivo para responder pelas operações na Argentina e estavam definindo a contratação de um diretor industrial, que se subordinará ao diretor executivo. Esse diretor executivo foi contratado no mercado brasileiro, com fortes conhecimentos do mercado argentino neste segmento.

#### **4.4. CASO 2: AXIS-SINIMBÚ LOGÍSTICA AUTOMOTIVA LTDA.**

##### **4.4.1. Comentários Iniciais**

A Axis-Sinimbú Logística Automotiva Ltda. é a razão social da empresa resultante do processo de internacionalização. No texto que se segue, quando houver a menção ao nome Sinimbú, isoladamente, estará sendo referida a empresa Transportadora Sinimbú Ltda., que é a razão social antes do processo de internacionalização. O nome AXIS-SINIMBÚ representa a nova empresa.

As entrevistas para esta pesquisa foram concedidas, simultaneamente, por dois diretores da empresa AXIS-SINIMBÚ. Um deles é o atual diretor presidente, Sr. Fernando Luiz Schettino Moreira, que também é acionista. O outro é o atual diretor de serviços e atendimento ao cliente, Sr. Christian Schues.

O Sr. Fernando Moreira está na empresa desde 1973 e atuou como empregado nas funções de gerente e diretor. É cunhado de um dos fundadores da empresa Sinimbú, Sr. Francisco Creso Junqueira Franco. Mais tarde, devido aos relevantes serviços prestados e à expansão dos negócios da família para outros setores de atividade, recebeu participação acionária como bonificação. Com o afastamento do antigo presidente e fundador, assumiu, por sucessão, o comando da empresa Sinimbú.

O Sr. Christian Schues, então consultor da Wolfgang Sauer Consultores Associados S/C Ltda., foi contratado em 1997 para viabilizar o projeto de parceria com o sócio internacional. Tão logo o projeto foi concluído, recebeu convite para permanecer na empresa, como diretor.

As entrevistas da empresa AXIS-SINIMBÚ foram conduzidas de forma diversa das entrevistas da empresa "A". A falta de tempo na agenda de ambos os diretores, que viajam com frequência, acabou determinando um encontro único de 4 horas de duração. Por isso a entrevista foi simultânea.



Ambos leram posteriormente estas anotações, tendo feito as devidas correções e estão de acordo com a veracidade dos fatos narrados. A empresa solicitou, como condição básica para esta pesquisa, acesso prévio ao estudo acadêmico antes da sua conclusão e publicação.

#### **4.4.2. História da Empresa**

##### ***Da Fundação à Internacionalização***

A empresa Sinimbú foi fundada em 1968, em S. Bernardo do Campo-SP, com o nome de Transportadora Sirimbú Ltda., por dois irmãos: Francisco Creso Junqueira Franco e Mário Junqueira Franco. Especializou-se no segmento de transporte de automóveis, no fluxo entre as montadoras do ABC e as suas concessionárias autorizadas para a venda de veículos zero-quilômetro. A empresa trabalhou exclusivamente para a General Motors e a Chrysler durante a década de 70, atendendo os Estados de S. Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo e Bahia. Em agosto de 1980 passou a transportar automóveis da FIAT, para as mesmas regiões. Para a operação com a FIAT, constituiu outra empresa denominada SINIMBÚ MINAS TRANSPORTES LTDA, com sede em Betim-MG.

A partir de meados da década de 70, considera-se que a empresa Sinimbú estava consolidada. Seus processos internos já haviam sido desenvolvidos. Sua posição no mercado de transporte de automóveis já havia sido estabelecida. Sua situação econômico-financeira estava em equilíbrio. Entretanto, no início da década de 80, entre 1981 e 1982, atravessou uma fase de forte reestruturação, durante uma das várias crises econômicas do país. Nesse período, viveu momentos difíceis, com problemas de fluxo de caixa. A empresa reagiu, buscou novos nichos de mercado e novos clientes, iniciando suas operações com carga seca (auto peças), no embrionário processo denominado "just-in-time" das montadoras. É desse período que originam suas *primeiras experiências internacionais*.

A partir de 1983, com a empresa financeiramente saneada, os acionistas decidem diversificar seus investimentos, entrando em outros segmentos de negócios. Já eram proprietários do Frigorífico Rio-Sul, na cidade do Rio de Janeiro, antes de operarem com transporte de automóveis. No segmento de serviços médicos, adquirem um laboratório de análises clínicas em funcionamento, na cidade do Rio de Janeiro, em 1983 (Laboratório Sérgio Franco). Esse laboratório foi vendido mais tarde por falta de adaptação ao ramo. No setor industrial, adquirem a divisão de embalagens plásticas de sopro da empresa Orniex, em Diadema-SP, em 1984 (Sinimplast). Constituem uma locadora de automóveis, em S. Bernardo do Campo-SP, em 1987 (Altman). Ainda na década de 80, adquirem e constituem concessionárias de veículos (Itavema e Itália Veículos, em S. Paulo e Rio de Janeiro). Além dessas empresas, adquirem outra empresa de transporte de automóveis (Tnorte), vendendo-a pouco tempo depois. Estes movimentos estratégicos de aquisição, foram fundamentais para o processo de internacionalização da Sinimbú, conforme será apresentado adiante.

Por causa da abertura do mercado brasileiro no setor automotivo, no início da década de 90, a partir de 1996 a Sinimbú é pressionada pelas montadoras de automóveis para reduzir custos, modernizar-se e buscar novas soluções tecnológicas. A solução sugerida pelas montadoras foi o caminho da parceria internacional. Inicia-se o seu processo de busca de um parceiro internacional forte, que já estivesse intimamente ligado com seus principais clientes, em outras partes do mundo. Este cenário é abordado detalhadamente mais adiante.

### ***O Processo de Internacionalização da Sinimbú***

#### ***Os Antecedentes***

Foi durante a crise econômica de 1981 que a empresa viveu suas primeiras experiências com o mercado externo. Na tentativa de recuperar as vendas, que haviam caído drasticamente com o fechamento da fábrica da Chrysler, no final da década de 70, e com a forte recessão de 1981, que drenou suas reservas

financeiras levando-a quase ao colapso, partiu para a diversificação das suas atividades, até então limitadas apenas ao transporte de veículos zero-quilometro.

Tomou outras providências internas visando redução de custos, inaugurando um período de rígidos controles operacionais e administrativos. Em 1983 adquiriu seu primeiro computador, um Labo 8034, para a implantação de sistemas de controle e gestão, desenvolvidos internamente. Foi uma das pioneiras do setor no uso de computadores.

Como a empresa seguia a filosofia de estreita relação de parceria com seus clientes, foi através deles que encontrou saída para a crise. Passou a transportar peças de reposição das montadoras de automóveis para as mesmas concessionárias que já eram atendidas no segmento de transporte de automóveis zero-quilômetro. Outros serviços foram incorporados, por sugestão e orientação dos clientes: transporte de cabines, caçambas e chassis de caminhões, pick-ups e automóveis. Esses serviços eram realizados no fluxo montadoras-fornecedores (e vice-versa) e entre as unidades industriais das próprias montadoras, alimentando seus processos produtivos, dia e noite.

Outras montadoras passaram a utilizar esses novos serviços, como a Volkswagen, no fluxo SBC-Taubaté, a Volvo, no fluxo Curitiba-SBC e a SCANIA.

Em 1981 passou a transportar veículos FIAT com destino à exportação. Inicialmente, operou nas rotas Betim-Porto do Rio de Janeiro e Betim-Porto de Santos. Essa experiência colocou a empresa em contato com os procedimentos elementares de exportação. O bom trabalho realizado a credenciou para a habilitação da exportação regular, via terrestre, de veículos montados em CKD e SKD<sup>26</sup> da FIAT brasileira, para as filiais da FIAT no Uruguai e na Argentina. Foi necessário o seu credenciamento como transportadora internacional, obtendo permissão para trafegar nestes dois países. No início teve de desenvolver

---

<sup>26</sup> NOTA DO AUTOR: CKD (Complete knock-down) e SKD (Semi-knock-down) representam processos de transferência de produtos completamente desmontados ou desmontados parcialmente, para montagem no destino. Tais processos são utilizados pelas empresas com diversas finalidades, dentre elas, facilitar a

parcerias operacionais locais para desembaraço aduaneiro, apoio de frota e para o próprio tráfego nestes países. Essas parcerias perduram até hoje. Mais tarde, a Sinimbú abriu suas próprias filiais operacionais.

### ***O Cenário Que Levou à Internacionalização***

Durante a década de 90, com a abertura do mercado brasileiro para a importação de veículos, a Sinimbú atuou mais uma vez de forma agressiva, trazendo veículos da Argentina e do Uruguai, além de operar no fluxo portuário das importações, procurando servir à nova rede de revendas e importadoras, que se formava a nível nacional.

Esse período foi marcado por uma fase de forte competição entre as montadoras. O setor de automóveis, que ainda hoje é uma das principais molas propulsoras do mercado mundial, passou a pressionar seus fornecedores, dentre eles a Sinimbú, visando elevar o padrão de qualidade e reduzir os custos, dentro dos melhores indicadores internacionais.

O setor de transporte de automóveis brasileiro estava, porém, defasado tecnologicamente. Era servido por empresas familiares, algumas já na segunda geração, com métodos de gestão obsoletos, além de as empresas atuarem em ações de mercado coordenadas, típicas de setores oligopolizados. O ambiente era propício à entrada de novos competidores, com visão moderna e sistema de gestão apoiado em tecnologia de ponta, além de modernos sistemas de informação e controle.

Esse foi o caminho apontado pelas montadoras: ou os seus fornecedores nacionais se modernizavam, reduziam custos e melhoravam o desempenho, ou elas permitiriam a entrada de empresas internacionais de transporte, suas tradicionais parceiras em países da América do Norte e da Europa.

---

cubagem no transporte, o aproveitamento de vantagens fiscais na origem e/ou no destino, o aproveitamento do custo reduzido da mão-de-obra no destino, etc.

Na verdade, as tabelas de frete obedeciam às planilhas de negociação estabelecidas entre montadoras e transportadoras. Os principais custos estavam associados ao preço do combustível, dos pneus, à depreciação e às despesas fixas e variáveis de manutenção. As alterações nestes custos eram públicas e acompanhadas pela imprensa.

Os empresários do setor de transporte de automóveis acreditavam que a abertura do mercado inaugurava um período de novas oportunidades para seus negócios, afinal, as novas montadoras também dependeriam do sistema de transporte de automóveis em vigor. Mas não foi isso o que ocorreu.

O mercado brasileiro de automóveis, que estava fechado há décadas para a competição, agora com regras mais flexíveis de importação e de instalação de novas fábricas, atraiu novas empresas montadoras e diversas importadoras foram criadas, representando as mais diversas marcas mundiais. Seu volume de importação ainda era baixo. Porém, para fazer a distribuição dos veículos, não se utilizavam das empresas de transporte já estabelecidas, mas de carreteiros autônomos<sup>27</sup>. O mercado de transporte de veículos presenciava o início de uma fase de pulverização. Novos competidores nacionais poderiam surgir, além da ameaça anunciada de entrada das empresas internacionais.

Os clientes da Sinimbú estavam gradualmente perdendo participação de mercado em todos os modelos produzidos. Ainda não conheciam direito o perfil do consumidor de veículo importado. Iniciaram um processo de revisão interna visando tornar seus produtos competitivos. Isso era fato e as ameaças iriam se concretizar caso a Sinimbú não reagisse.

---

<sup>27</sup> NOTA DO AUTOR: Os carreteiros autônomos trabalham para as empresas transportadoras de veículos chegando, em algumas delas, a quase 70% do efetivo da frota. São remunerados em 60 a 70% do valor de frete cobrado do cliente e, quando não têm carreta-cegonha própria, um percentual do frete é descontado à título de aluguel. A maioria não possui a carreta. Geralmente, trabalham em uma relação de vínculo não-empregatício, porém exclusivo. As empresas, através de consultas entre si, controlam a transferência dos autônomos quando estes saem de uma empresa e querem transportar para outra. Porém, não têm controle sobre seus trabalhos avulsos. Isso explica o frete mais baixo das empresas importadoras.



O mercado passou a exigir mais velocidade no fluxo logístico, tornando o sistema de informações peça-chave em um ambiente de alta competição. As novas regras de competitividade exigiam reduções rápidas e profundas nos custos, melhora na qualidade dos serviços, além de informações de cargas mais rápidas e precisas.

Os estrategistas das montadoras haviam estudado o problema à fundo e sugeriram que as empresas brasileiras estabelecessem parcerias, buscando sinergia entre si. Ofereceram-se para servir como intermediárias, atraindo e aproximando empresas nacionais e internacionais, interessadas em parcerias operacionais, fusões ou aquisições. Elas se comprometiam a garantir mercado para essas empresas, estendendo-o ao MERCOSUL.

Esse foi o cenário que levou a Sinimbú ao seu processo decisório com vistas à internacionalização.

### ***A Internacionalização da Sinimbú***

Ao mesmo tempo em que as empresas nacionais do setor de transporte de automóveis estavam sendo estimuladas a buscar parcerias, as empresas internacionais do setor de transporte de automóveis estavam iniciando seus estudos para operar no Brasil e no MERCOSUL.

Essas empresas internacionais haviam detectado alguns obstáculos para a operação no Brasil: o primeiro dizia respeito ao volume transportado. As empresas do exterior são gigantescas, se comparadas às empresas brasileiras. Mensalmente elas movimentam um número de unidades de automóveis equivalente a três anos de suas congêneres brasileiras.

O segundo obstáculo estava na montagem de uma frota nova. O transporte de automóveis é bastante especializado e os equipamentos são caros e pesados para serem importados do exterior (carretas-cegonha, acessórios para fixação dos veículos, rampas de carga/descarga, etc.). Além disso, os fabricantes nacionais



de carretas-cegonha não teriam capacidade produtiva para atender o volume de encomendas no tempo desejado.

O terceiro obstáculo estava na necessidade de extensas áreas para pátios, em uma região imobiliária bastante cara e saturada (ABC paulista).

O quarto obstáculo estava na impossibilidade de aquisição de empresas nacionais. Os empresários brasileiros não desejavam vender suas empresas. Elas ainda eram muito rentáveis e eram superavaliadas para os padrões dos interessados estrangeiros.

Por parte das empresas nacionais as dificuldades eram ainda maiores: a maioria das empresas era tipicamente familiar. Muitos fundadores tinham iniciado o negócio como motoristas de seus próprios caminhões. Muitos não falavam inglês e nem sabiam como iniciar a procura por um parceiro ou mesmo avaliá-lo.

A diretoria da Sinimbú, mais uma vez foi ágil. Percebeu que o processo era irreversível e que a melhor estratégia seria ser uma das primeiras a seguir os conselhos das montadoras. Soube que uma de suas concorrentes, a Transzero, tinha contratado os serviços de consultoria da Wolfgang Sauer Consultores Associados S/C Ltda. (WSC).

Os empresários e diretores das transportadoras de automóveis sempre tiveram muito contato entre si e eram bastante unidos na defesa de seus interesses. Desde a década de 70 estavam organizados em uma associação: a ANTV – Associação Nacional dos Transportadores de Veículos, com sede em S. Bernardo do Campo-SP. Através da ANTV trocavam informações quantitativas e estabeleciam critérios comuns para todo tipo de negociação junto às montadoras.

Os diretores da Sinimbu se reuniram com os diretores da Transzero e concluíram que deveriam seguir uma recomendação da WSC: buscar uma forma de associação com outras empresas do setor, que pudessem trazer sinergia, para depois atrair um parceiro internacional.

Tranzero e Sinimbú decidem se unir nesse projeto e convidam as transportadoras Schlatter e Transfer, que aceitam. Com a consultoria da WSC, iniciaram a procura de um parceiro de origem americana, porque a General Motors e a Ford, duas grandes montadoras atuando no Brasil, eram também americanas. Entenderam que deveriam acompanhar o perfil de seus grandes clientes.

Com o suporte da WSC e de executivos da Ford, iniciaram as conversações com a empresa Axis Group, Inc., pertencente ao Grupo americano Allied Holdings de Atlanta-GA.

A Axis já havia estudado o mercado brasileiro e desistido de entrar por julgá-lo muito pequeno e por ter identificado uma forte barreira na força política das empresas brasileiras. Com a perspectiva de fusão de quatro empresas brasileiras, representando 25 a 30% do mercado e com a eliminação dos principais obstáculos, interessou-se em fazer parte da sociedade.

Durante a negociação da formalização dos contratos entre as cinco empresas, ficou claro que o processo não seria fácil. Muitos interesses eram conflitantes, embora o desejo de fusão fosse forte. A Tranzero, que havia sido a primeira a buscar uma parceria internacional, desistiu da fusão. Os interesses dos seus controladores não seriam totalmente satisfeitos. Haveria uma perda de controle acionário, no caso de formação de uma única empresa e a Tranzero, por ser uma empresa familiar, estava acostumada ao seu próprio método de gestão, no comando das ações. Entra em seu lugar a COIMEX, empresa trading que presta serviços à General Motors, para a importação de veículos. Esse processo de negociação, desde o seu início até o seu final, consumiu um ano inteiro.

Houve um acerto entre os vários acionistas, envolvendo aquisições e fusões. O resultado final foi que a Sinimbú passou a deter o controle acionário na nova empresa formada, que passou a ser chamada: AXIS-SINIMBÚ LOGÍSTICA AUTOMOTIVA LTDA. As empresas Transfer e Schlatter possuem participação acionária minoritária e não atuam na gestão da empresa, embora participem do

conselho de acionistas. O grupo Axis também não participa da gestão da empresa, mas tem um executivo baseado no Brasil, que serve como intermediário entre a Axis americana e a Axis-Sinimbú. Exerce um papel de facilitador, seja identificando soluções operacionais já testadas na Axis americana, seja contribuindo nas relações comerciais com os clientes, pois a Axis americana é um dos maiores parceiros mundiais das montadoras de automóveis. Esse executivo representa a Axis nas reuniões do conselho de acionistas.

O Sr. Fernando Luiz Schettino Moreira, diretor da Sinimbú, passou a ser o Diretor-Presidente da nova empresa. O Sr. Christian Schues, que foi o consultor da WSC responsável pela aproximação das empresas brasileiras com a Axis e que participou de todo o processo de negociação contratual, foi contratado como Diretor Comercial.

Desde o início, ficou claro, que o foco do novo negócio estaria na operação logística integrada no setor automotivo e não apenas no transporte especializado de veículos.

Para as empresas brasileiras o negócio foi interessante sob os seguintes aspectos:

- 1- **Tecnologia:** a americana AXIS detém o "know-how" sobre sistemas de informações de gestão de frota, gerenciamento de desempenho, controle de pátio e racionalização de frota;
- 2- **Selo de Qualidade:** a empresa AXIS atua nos mercados americano e mexicano e é altamente conceituada como "empresa global". Representa uma forte garantia para os clientes americanos e europeus que atuam nos Estados Unidos e México, porque é sua grande parceira naqueles mercados. Serve também como referência para os clientes orientais, pois estes também utilizam os serviços da Axis no exterior.
- 3- **Capitalização:** a nova empresa nasceu bastante capitalizada. Os antigos acionistas mantiveram seu patrimônio através de ações do novo negócio. Os novos acionistas (AXIS e COIMEX) entraram com capital de risco, aquisição de frotas, além de know-how.
- 4- **MERCOSUL:** a nova empresa tem, por contrato, garantia de exclusividade no MERCOSUL. Isto é, o grupo americano AXIS, isoladamente, não poderá atuar de nenhuma forma nos demais países do MERCOSUL, senão através da AXIS-SINIMBÚ.

- 5- **Competição Internacional:** à curto e médio prazo, dificilmente outra empresa internacional de porte conseguirá se igualar, no Brasil, à AXIS-SINIMBÚ em quantidade de veículos transportados. Afasta-se, portanto, a ameaça de entrada de novos competidores internacionais fortes.
- 6- **Internacionalização:** as práticas de gestão típicas de uma grande empresa internacional estão sendo rapidamente assimiladas pelos executivos e profissionais brasileiros.
- 7- **Profissionalização:** os executivos das antigas transportadoras nacionais estão sendo treinados em modernas técnicas de gestão, que aceleram o processo de fusão. A Axis-Sinimbú contratou diretores qualificados, com experiência na direção de grandes empresas multinacionais, e que estão conduzindo os processos de fusão e de profissionalização das equipes.

A retração no mercado brasileiro de automóveis ocorrida em 1999, reduzindo a quantidade de veículos transportados, é visto pela empresa Axis-Sinimbú como oportuna para novas aquisições de empresas nacionais.

#### **4.4.3. Objetivos da Internacionalização**

Os depoimentos dos entrevistados da AXIS-SINIMBÚ, em resposta à questão 6.1.a do instrumento de pesquisa, que trata dos objetivos da internacionalização, são claros e diretos: *“Em primeiro lugar, por pressão dos clientes. Em segundo lugar, como movimento defensivo contra a ameaça de entrada de competidores internacionais no processo de globalização”*.

Os entrevistados citam também a experiência internacional anterior, transportando automóveis para (e dos) países vizinhos entre as unidades das montadoras brasileiras e suas filiais nesses países. Aparentemente não consideram essa operação como a verdadeira internacionalização das atividades da empresa, mas sim como uma atividade complementar em busca de receitas e de margens. Esse aparente descaso pode ser confirmado pela resposta à questão 2.2, onde dizem que a fase atual é a fase da *“real internacionalização”*. Na verdade, como empresa de transporte, a Sinimbú estava cumprindo seu serviço de levar cargas entre as filiais dos seus clientes, algumas em países vizinhos. Estes clientes (as montadoras) seriam as verdadeiras empresas internacionais.

Para os entrevistados da Sinimbú, os aspectos culturais e organizacionais que envolviam as relações internacionais de então, não eram tão visíveis como hoje. Mesmo os pontos de apoio desenvolvidos no exterior eram pequenos demais para serem considerados filiais operacionais, nos moldes das demais filiais da empresa. Seguindo a prescrição da fusão, a empresa conquistou a promessa das montadoras de ampliar a participação nas suas filiais nos países vizinhos.

A princípio, os dirigentes da empresa não tinham o objetivo da internacionalização das atividades. Admitem que a pressão dos clientes lhes causou “*desconforto*” (resposta à questão 6.1.d). Não desejavam essa solução. Julgavam que possuíam uma administração eficiente mas perceberam que não poderiam atingir os níveis de eficiência desejados pelos clientes sem um grande parceiro internacional.

A Sinimbú adotou uma solução “pragmática” (resposta 6.1.d) e concordou em estudar a possibilidade de fusões e parcerias. Só não desejava ficar fora do negócio. Embora a Sinimbú não representasse mais o principal negócio da família, era muito rentável e os proprietários desejavam mantê-la. Por outro lado, era uma excelente oportunidade para crescer. Outras empresas de transporte estavam vivendo o mesmo dilema e a possibilidade de compra dessas empresas também era real. As próprias montadoras recomendavam que as empresas se fundissem em busca de sinergia.

Uma análise mais atenta constata também a presença de determinados componentes importantes que, como no caso anterior (empresa “A”), facilitaram a passagem da nova sociedade criada pelas empresas nacionais de transporte de automóveis para o mercado internacional:

- 1- Capital excedente: a estratégia dos acionistas da Sinimbú de aquisição de empresas, iniciada na crise de 1980/1981, havia gerado capital excedente, que permitiu a aquisição da Schlatter e da Transfer;



- 2- Economia de Escala: a soma dos volumes transportados pelas empresas Sinimbú, Schlatter e Transfer, permitia ganhos operacionais com o aumento da escala;
- 3- Infra-estrutura adequada: a nova empresa ocupa a área antiga da Schlatter, que estava superdimensionada e possuía uma forte estrutura de manutenção interna. As rotas se ampliaram com as novas regiões servidas;
- 4- Clientes internacionais cativos: as montadoras que atuam no Brasil também estão presentes nos demais países do MERCOSUL, novo mercado-alvo da empresa;

Em resumo, esses foram os objetivos da internacionalização da empresa Sinimbú, em função da pressão do mercado: controlar a entrada de um forte competidor, aliando-se à ele, absorvendo seu “know-how” e promovendo a profissionalização da empresa, além de ampliar a participação no mercado por meio de fusão e aquisição de competidores.

#### ***4.4.4. Descrição do Processo de Tomada de Decisões Estratégicas e da Decisão Estratégica de Internacionalização das Atividades.***

O processo de tomada de decisões estratégicas na AXIS-SINIMBÚ, segundo o depoimento dos entrevistados (resposta à questão 1.1.a), deve ser dividido em duas fases: antes e depois da internacionalização. Considera-se a internacionalização a atual fase, ocorrida com a fusão entre a Sinimbú e as empresas Schlatter e Transfer, e a entrada dos novos sócios: Coimex e o grupo Axis. O interesse da pesquisa é pela **decisão de internacionalização**. Para que se conheça esse processo é recomendável que se descreva como se produziam as decisões antes dele, para que depois se descreva a decisão de internacionalização.

#### ***Processo Decisório Antes da Internacionalização***

Antes da internacionalização da Sinimbú o grupo era pequeno e familiar. As decisões eram democraticamente discutidas pelo fundador e então presidente, Sr. Creso, pelo cunhado e diretor Sr. Fernando Moreira (atual presidente) e pelo



diretor Mário Sergio Franco, filho do fundador. Este último é o atual presidente de outros empreendimentos da família.

As reuniões tinham como características a informalidade e a liberdade nos debates. Não havia agenda formalizada, pauta, calendário e atas. As relações familiares sempre foram saudáveis e o clima era de respeito mútuo, mesmo em situações de opiniões divergentes. Os debates eram abertos e francos. Muitas dessas reuniões eram realizadas fora da empresa, em eventos familiares e sociais.

Eventualmente, quando o problema exigia uma discussão mais profunda, o antigo presidente, que mora no Rio de Janeiro, vinha até a sede da empresa em São Bernardo do Campo e, junto com seu filho e com o cunhado, buscava a melhor alternativa para solucionar o problema. Além disso, os contatos por telefone eram diários e freqüentes. Eventualmente algum gerente participava dessas reuniões. A formação desse grupo passou a ser permanente a partir de 1980, época em que o diretor Mário Sergio passou a trabalhar na empresa.

Nesta época, os problemas estratégicos se limitavam ao posicionamento da empresa diante de certas questões políticas, comerciais e operacionais apresentadas pelos clientes, renovação de frota, aquisição de terrenos em posição estratégica junto aos clientes e, principalmente, na coordenação das ações da empresa junto às montadoras e à ANTV – Associação Nacional de Transportadores de Veículos.

Os demais assuntos estratégicos visavam internamente a operação. Questões como: criar uma infra-estrutura própria de manutenção ou passar para terceiros? Aumentar ou reduzir a participação de carreteiros agregados no total da frota? Construir as próprias carretas ou encomendá-las a uma das empresas fabricantes no sul do país?

No campo das relações externas entre a empresa, os seus clientes (montadoras) e os concorrentes, a posição da empresa era buscar sempre o melhor equilíbrio político favorável aos negócios.

O apoio à ANTV era fundamental como medida de defesa. Os concorrentes haviam encontrado uma solução que eliminava os conflitos entre si e as suas relações eram de cordialidade<sup>28</sup>.

As montadoras, periodicamente, renovavam os contratos com as empresas de transporte. Os critérios de avaliação eram técnicos e transparentes, envolvendo cumprimento de prazos de entrega, índice de avarias de transporte e nível de relacionamento com as revendas de automóveis. Era raro nesse setor, uma empresa de transportes ter o contrato rescindido ou mesmo não renovado. O fator preço não influía nas renovações, pois as tabelas de frete eram negociadas pela ANTV, com base em tabelas nacionais de frete controladas pelo governo federal. O setor operava com planilhas de custo abertas. Mesmo no atendimento de clientes eventuais, era comum o repasse de carga entre as empresas, para que outras fizessem as entregas nas cidades não servidas, mediante comissionamento.

### ***A Decisão de Internacionalização da Sinimbú***

O processo decisório que levou à internacionalização se deu nesse ambiente. Segundo o depoimento dos entrevistados (resposta à questão 1.2) foi uma decisão *"fora do comum"*, *"sem precedentes"* (resposta à questão 2.2). Na primeira experiência de internacionalização (transporte internacional para a Argentina e o Uruguai) a empresa estava pressionada por dificuldades financeiras. Na internacionalização *"real"* (resposta 2.2), a pressão dos clientes por modernização, redução de custos e melhores serviços agregados, foi reforçada com a ameaça de entrada de competidores internacionais, parceiras

---

<sup>28</sup> NOTA DO AUTOR: D'Aveni (op. cit., p. 83) dedica um interessante capítulo intitulado "Como as empresas superam as manobras de concorrentes que tenham construído fortalezas utilizando barreiras à entrada no mercado". Neste capítulo aborda a questão da cooperação mútua entre rivais formando uma espécie de "barganha oligopolista"

das montadoras em outros países. Essa ação estratégica das montadoras desequilibrou as tranqüilas relações comerciais, rompendo os paradigmas que mantinham o setor funcionando em forma de oligopólio.

A simplicidade da operação e as relações tranqüilas no mercado não exigiam processos decisórios complexos. Daí o fluxo decisório anterior não seguir linearmente os modelos teóricos (resposta 2.1.i). A decisão de internacionalização se tornou complexa por envolver elementos mais fortes: a questão não era se a empresa deveria ou não partir para a internacionalização, mas sim se a direção da empresa deveria *"vender e sair do negócio ou se associar e permanecer no negócio"* (respostas 3.2.c e 8.1.d). O fator risco era grande. O mesmo se passou com seus competidores, que acabaram se tornando sócios no novo empreendimento (resposta à questão 3.2.f).

No processo decisório de internacionalização, a participação de agentes externos foi fundamental (resposta à questão 4.1.f). A presença de outros agentes decisores explica a duração do processo decisório: *"mais de um ano"* (resposta 5.2.f). Além das empresas brasileiras que se fundiram (Sinimbú, Schlatter e Transfer), houve a participação de uma que desistiu da fusão (Tranzero), duas que entraram no final processo (Coimex e Axis) e a participação direta das montadoras. As montadoras, é verdade, exerceram pressão, mas indicaram caminhos oferecendo-se para auxiliar no processo de busca por um parceiro internacional adequado (resposta 5.2.c.). Uma empresa de consultoria foi indicada pelas montadoras e um consultor experiente no mercado automobilístico foi designado. A empresa de consultoria indicada leva o nome do ex-presidente da extinta Autolatina, Wolfgang Sauer. A Autolatina foi a empresa "holding" que abrigava a Volkswagen e a Ford no MERCOSUL, duas montadoras clientes das empresas que se fundiram.

A hierarquia funcional no processo decisório de internacionalização foi bem caracterizada nas respostas. Na Sinimbú eram três agentes decisores, membros da mesma família, decidindo sobre os destinos de um de seus empreendimentos. No grupo de empresas de transporte liderados pela Sinimbú, havia o interesse

dos proprietários das outras empresas no processo de negociação envolvendo venda e fusão. Como afirmam os entrevistados na resposta da questão 4.2.g, “nos debates prevaleceram a decisão de sobrevivência e de manutenção do patrimônio”, e na resposta 4.2.f. “tratava-se de decidir o destino de três empresas familiares, bastante parecidas, mas com motivações diferentes”. As respostas 4.2.c. e 4.2.d. são esclarecedoras: “Na nossa empresa houve discussão apenas entre os donos do negócio” (4.2.c) e “Internamente a cada empresa houve predominância dos donos. No conjunto de empresários a predominância foi econômica” (4.2.d). Ressalte-se que a empresa Sinimbú estava mais capitalizada do que a Schlatter e a Transfer, sendo a única em condições favoráveis de caixa para fazer as aquisições.

É evidente que cada empresa teve seu próprio debate (resposta 4.2.c.) mas esse debate ficou restrito aos donos do negócio e seguiram critérios “lógicos, racionais e emocionais” (4.2.f). Os debates que envolveram as três empresas foram intensos no grupo de decisão e cobriram todos os ângulos da questão (resposta 5.2.e.).

O processo de constituição da nova empresa, a AXIS-SINIMBÚ, fez com que a empresa interrompesse e recuasse em sua expansão para o MERCOSUL, no primeiro momento. É compreensível que em processos dessa natureza haja um recuo tático, para reorganização. Por outro lado, o avanço para o mercado externo é uma estratégia de conquista, assim como, a aquisição de competidores no mercado doméstico também o é. O fortalecimento da empresa no ambiente doméstico permitirá avanço mais seguro no mercado externo. Os diretores da Sinimbú, durante o processo de negociação para a formação da nova sociedade, firmaram acordo com a sócia americana, impedindo que qualquer uma das partes atue, isoladamente ou com outros sócios, nos países do MERCOSUL. Isto é, somente a AXIS-SINIMBÚ poderá explorar o mercado da região.

É difícil descrever se a ênfase do grupo de decisão das três empresas esteve no risco ou na oportunidade. Ambos os fatores estiveram presentes todo o tempo para as três empresas e para a nova sociedade que se formou daí. A

Sinimbú, embora isoladamente tenha ampliado a sua participação no mercado, sugerindo o aproveitamento de uma oportunidade de crescimento válida (aquisição de participação acionária de competidores), corre o risco de ser absorvida pelo sócio estrangeiro, no futuro, pelo mesmo fator que a levou a absorver os competidores: o fator econômico. Por outro lado, sua história comprova experiência em aquisições, daí uma oportunidade. As respostas não permitem comprovação da ênfase correta. O instrumento de pesquisa não cobriu essa questão, bastante presente na tomada de decisões estratégicas.

### ***Processo Decisório Após à Internacionalização***

O processo decisório da Sinimbú sofreu uma profunda mudança depois da internacionalização. Embora o diretor presidente da nova empresa seja o mesmo diretor presidente da Sinimbú, antes da fusão, e os antigos acionistas da Sinimbú detenham o controle acionário da nova empresa, o processo decisório se tornou mais complexo.

Em primeiro lugar, pela existência de novos sócios no negócio. As decisões estratégicas devem ser discutidas ou apresentadas nas reuniões do conselho de acionistas.

Em segundo lugar, porque novos agentes decisores estão atuando na empresa. Os novos diretores contratados auxiliam o presidente no processo de tomada de decisões.

Em terceiro lugar, a necessidade de integração entre as diversas equipes, exige que as informações táticas e estratégicas sejam partilhadas com os gerentes, para que estes possam tomar as decisões gerenciais pertinentes.

#### **4.4.5. Fatores Indutores e Restritivos à Internacionalização**

##### **4.4.5.1. Fatores Indutores à Internacionalização**

###### **Fatores Indutores Antes da Internacionalização**

Os depoimentos dos entrevistados afirmam que foram identificados fatores indutores no processo que decidiu a internacionalização das atividades da empresa.

Na resposta à questão 6.1.c, o primeiro fator identificado foi “*pressão dos clientes*”, o segundo fator foi “*pressão da competição (antecipar a entrada de competidores internacionais)*”. Foram citados ainda “*ficar mais próximos dos atuais clientes atuando em outros mercados, busca de know-how e vantagem tecnológica*”.

A pressão dos clientes se deu por causa do aumento de competição no setor automobilístico, verificado a partir da década de 90. A busca por competitividade chegou ao processo de distribuição física onde a Sinimbú se insere.

A pressão da competição se dava por dois flancos: pela ameaça feita pelas montadoras de trazer competidores internacionais e pelo aumento gradual de participação dos carreteiros autônomos no mercado automobilístico brasileiro, pela ação dos importadores. A estratégia defensiva aplicada pela empresa foi a de buscar a associação com o eventual competidor internacional ao mesmo tempo em que aumentou sua participação individual no mercado.

Outro fator mencionado, “*ficar mais próximo dos atuais clientes atuando em outros mercados*” indica uma visão estratégica de médio e longo prazo, com vistas ao MERCOSUL e os acordos no setor automotivo. Essa proximidade aos clientes, além de física é também cultural. A própria escolha do parceiro



internacional (tópico 4.4.2– História da Empresa), seguindo o perfil dos principais clientes americanos, confirma essa opção cultural de proximidade.

Outro fator mencionado, a “*busca por know-how*” visava responder, em primeiro plano, à pressão dos clientes. Além disso, a empresa esperava buscar um aperfeiçoamento operacional que ainda não ocorreu (resposta à questão 8.2.d, que trata dos erros de avaliação).

O fator indutor “*vantagem tecnológica*” só tem sentido se considerado para o sistema de gestão. A parte mais importante do processo de transporte é dependente de recursos fora do controle das empresas, como: conservação de estradas (que afetam a segurança, o tempo de transporte, a manutenção e a vida útil dos equipamentos), evolução tecnológica dos veículos e a inadequada padronização de equipamentos no mercado brasileiro (cavalos mecânicos e carretas-cegonha são produzidos por fabricantes especializados diferentes, com modelos diferentes). Dessa forma, o sistema de informações entre a empresa e as montadoras, poderia ser um fator indutor importante. Porém, segundo os entrevistados, a parceira americana possui um sistema informatizado bastante sofisticado e gigantesco, inadequado ao tamanho das operações brasileiras (resposta 8.2.d). Na verdade, a diretoria da Sinimbú esperava que a sócia americana Axis transferisse seus sistemas de gestão operacional. As equipes operacionais e de sistemas da AXIS-SINIMBÚ, no entanto, estão se revelando mais capacitadas que a equipe da americana Axis, para a solução dos problemas de adaptação do novo sistema a uma estrutura menor.

Os entrevistados incluíram um novo fator indutor aos relacionados no instrumento de pesquisa, “o desejo de se tornar uma empresa maior e mais profissional” (resposta 6.1.f).

### ***Fatores Indutores Após a Internacionalização***

Após o processo de internacionalização, a empresa ainda identifica como válidos os mesmos fatores indutores existentes antes do processo e só

demonstram decepção quanto à busca de know-how, ainda não alcançada (respostas 6.2.a, b, c).

#### **4.4.5.2. Fatores Restritivos à Internacionalização**

##### **Fatores Restritivos Antes da Internacionalização**

Os entrevistados afirmam que os fatores restritivos também foram identificados antes do processo de internacionalização (resposta 7.1.b). Segundo eles, os principais fatores que dificultavam a expansão da empresa para o mercado internacional eram os baixos volumes transportados e o receio de perda de controle acionário.

O fator restritivo “*baixos volumes transportados*” deve ser interpretado de duas formas. A primeira forma de interpretação se refere ao volume transportado desde que a empresa iniciou-se no transporte internacional, no início da década de 80. Apesar de ter-se mantido com regularidade no fluxo de transporte internacional de automóveis entre Brasil, Argentina e Uruguai, os volumes transportados até então não justificavam investimentos maiores. O objetivo da empresa era de estratégia política: marcar presença junto ao comércio internacional das montadoras, ligando-as às suas filiais no MERCOSUL.

A segunda forma de interpretação se refere à capacidade de atração de parceiro internacional de porte. A quantidade de veículos transportados no Brasil é pequena se comparada às quantidades transportadas pelas empresas da Europa e dos Estados Unidos<sup>29</sup>. A Sinimbú sozinha (ou qualquer outra empresa nacional) não tinha volume para a atração de eventuais parceiros. Esse foi um fator restritivo importante, que deu origem à forma da nova sociedade e gerou volume suficiente para interessar o parceiro escolhido.

---

<sup>29</sup> NOTA DO AUTOR: Segundo informações da empresa, a Axis transporta um milhão de veículos por mês nos Estados Unidos. A Sinimbú transportava essa quantidade em três anos.

O outro fator restritivo mencionado, “*o receio de perda de controle acionário*” representava uma ameaça pois a empresa buscava, à princípio, uma solução individual. A impressão dos proprietários era que as empresas estrangeiras dispunham de capital e técnica para absorver a Sinimbú em pouco tempo.

Na resposta à questão 7.1.c, onde se pedia que fossem identificados e ordenados outros fatores apresentados em uma lista, que mais exigiram atenção durante o processo de internacionalização, os entrevistados relacionaram os seguintes fatores (do mais para o menos significativo):

- 1- Falta de experiência internacional;
- 2- Incerteza do modelo de internacionalização;
- 3- Custo do investimento.

Com o termo “*falta de experiência internacional*” os entrevistados explicam que não sabiam como seria o relacionamento no sistema de gestão do sócio americano. Essa foi uma das razões para a contratação do Sr. Christian Schues, que foi o consultor que auxiliou na escolha e na negociação com o parceiro e um dos entrevistados nesta pesquisa. O Sr. Schues havia trabalhado muito anos na Autolatina e já estava acostumado com a cultura das empresas multinacionais.

A mesma explicação foi dada para o fator “*incerteza do modelo de internacionalização*”. Os entrevistados comentam que, se já era difícil absorver a equipe de uma empresa nacional<sup>30</sup>, sem dificuldades de idioma ou de cultura, como seria o novo empreendimento? Estavam absorvendo duas empresas nacionais e teriam de relacionar-se com duas novas sócias: a trading e a americana.

---

<sup>30</sup> NOTA DO AUTOR: Vide o tópico 4.4.2., História da Empresa, onde citam a aquisição da T-Norte, empresa do ramo de transporte de automóveis, no final da década de 80 e vendida mais tarde.

O terceiro fator restritivo, "*custo do investimento*", era intimidador porque envolvia aquisição do controle acionário das empresas nacionais. Supunham que teriam de integralizar parte substancial do capital da nova sociedade, em dinheiro.

Os entrevistados acrescentam novos fatores restritivos após o processo de internacionalização. Os novos fatores identificados (resposta à questão 7.2.c) relacionam-se com a retração no mercado de automóveis, registrada em 1999 e com a desvalorização do Real, deixando as metas quantitativas abaixo do esperado.

Os problemas relacionados à inexperiência internacional e à fusão com as duas outras empresas estão sendo solucionados, gradativamente. O custo do investimento foi absorvido e menor do que esperavam, porque parte das aquisições foi paga com quotas de ações da nova sociedade.

#### ***Fatores Restritivos Após a Internacionalização***

Após o processo de internacionalização, a empresa ainda identifica como válidos os mesmos fatores restritivos existentes antes do processo. O único fator restritivo avaliado antes da internacionalização e que perdeu importância, diz respeito ao custo do investimento. Foi menor do que esperavam os decisores (resposta à questão 7.2.b). Um novo fator restritivo surgiu após o processo: as metas quantitativas de 1999 ficaram abaixo do esperado, em decorrência da desvalorização do Real, em janeiro de 1999, que trouxe retração no mercado, causada pela elevação no preço de venda dos veículos, em moeda nacional.

#### ***4.4.6. Comentários Finais***

Ambos os entrevistados mencionam que o processo de internacionalização ainda não chegou ao seu final (resposta à questão 8.2.c) mas que seus efeitos se fazem visíveis, não só pela maior profissionalização das equipes, como também pelas mudanças no processo decisório (8.2.e), que se tornou melhor, do ponto de vista técnico.

Atualmente as reuniões formais, que não existiam, são uma forma habitual de trabalho, devido à necessidade de treinamento do nível gerencial em processos decisórios e devido ao processo de integração das equipes da nova organização.

A existência de sócios fora da família e a participação de outros sócios empresariais, exigem uma rotina de reuniões formais para a discussão de resultados, análise de ambiente competitivo, análise de tendências de mercado, explicações sobre decisões operacionais, planejamento estratégico e prestação de contas.

O sócio americano introduziu diversos indicadores de desempenho que permitem elaborar diagnósticos mais rápidos e precisos, permitindo ações corretivas mais eficazes.

Com o processo de fusão, a empresa AXIS-SINIMBÚ reduziu a participação no MERCOSUL. A estratégia definida foi: primeiro consolidar a nova organização formada pelas cinco empresas, para depois responder à demanda dos clientes no MERCOSUL.

A retração no mercado doméstico de automóveis também afetou os demais competidores nacionais que já apresentam sinais de enfraquecimento. A necessidade de a AXIS-SINIMBÚ operar com um nível determinado de atividades, acima do nível atual, indica que novas aquisições poderão ser anunciadas.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSÕES**



# CAPÍTULO V

## CONCLUSÕES

### 5.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As conclusões apresentadas neste trabalho resultam da análise descritiva, obtida pela técnica do estudo de casos, de duas empresas brasileiras que internacionalizaram suas atividades. O universo de empresas internacionais brasileiras é bem maior e o estudo dos dois casos selecionados não esgota todo o conhecimento sobre o tema. Não é, portanto, pretensão deste estudo generalizar as conclusões aqui apresentadas. As justificativas para as limitações do estudo, que impediram que a amostra fosse maior, foram mencionadas no capítulo inicial.

As conclusões, porém, servem para permitir um melhor conhecimento sobre uma etapa importante do fenômeno da internacionalização das empresas brasileiras: o processo desse tipo de tomada de decisão. É evidente que a complexidade envolvida em um processo decisório de internacionalização deve levar em conta a realidade de cada empresa, as características particulares de cada negócio e mercado, do país em que cada empresa pensa em atuar, do grupo decisor de cada empresa e dos indivíduos responsáveis pela execução das decisões estratégicas tomadas, além de muitos outros fatores não menos importantes.

Partiu-se da suposição que a decisão estratégica de internacionalização é um processo decisório mais elaborado, por envolver aspectos mais complexos que as demais decisões utilizadas na solução de problemas estratégicos do ambiente doméstico.

As conclusões aqui apresentadas revelam que a busca de internacionalização de atividades deu-se por motivos e processos diferentes nas

empresas estudadas. Cada empresa identificou seu próprio caminho e os decisores encontraram soluções coerentes com seu estilo, seguindo o modelo de tomada de decisões em uso na empresa.

Com base na análise das informações extraídas dos dois estudos de casos, pode-se apresentar as conclusões que se seguem.

## **5.2. CONCLUSÕES**

### ***5.2.1. Objetivo Geral do Estudo: verificar como foi tomada a decisão de internacionalização das atividades das empresas brasileiras estudadas***

O objetivo geral do estudo (O1), apresentado no capítulo 1 (tópico 1.5.1) foi alcançado. Esperava-se adicionalmente que, através da pesquisa, pudesse ser verificado se o processo de tomada de decisão da internacionalização das atividades da empresa foi um processo extraordinário ou se foi seguido algum modelo ou metodologia de uso corrente na empresa para outras decisões estratégicas. Este tópico inicialmente responde a primeira questão:

#### ***Verificar como foi tomada a decisão de internacionalização das atividades das empresas brasileiras estudadas***

As duas decisões de internacionalização das atividades das empresas estudadas podem ser descritas da seguinte forma:

#### ***Empresa "A"***

A empresa "A" tem um modelo decisor conforme o modelo de ator unitário de Kleindorfer et. ali.(1993, p. 296), representado pelo presidente, que é seu fundador e controlador. Este modelo explica os processos decisórios onde uma pessoa ou uma organização, vista como uma única entidade, toma decisões individuais e racionais. Embora a empresa "A" tenha outros decisores atuantes, caracterizando um processo decisório participativo, ficou claro que as decisões

que exigem grandes movimentos estratégicos ficam a cargo, exclusivamente, do presidente. Há indícios de estilo de liderança autocrático nos depoimentos dos entrevistados, embora estes assegurem que a participação nos debates se dá livremente. O perfil empreendedor do presidente foi fundamental na decisão. A empresa buscou novos desafios comerciais, já que tinha o domínio do mercado doméstico, construindo uma vantagem estratégica expressiva.

No momento da decisão, o decisor detinha o controle das principais informações estratégicas que envolvem as forças e fraquezas da empresa, os principais clientes, os fornecedores e as características do mercado-alvo. Com base nas informações e nas pré-condições existentes, tomou a iniciativa da internacionalização, buscando no mercado argentino as condições necessárias de entrada: um sócio com projeto de processo produtivo aprovado na Zona Franca Argentina e a fidelidade dos principais clientes do mercado doméstico, em atuação no mercado-alvo. O tipo de produto fornecido pela empresa "A" pertence a um grupo de produtos derivados de processos tecnológicos que vêm disseminando-se rapidamente no mundo todo. Keegan (1995, p. 14-19) aponta a tecnologia como uma das forças que dirigem o mercado na direção da sua ampliação e a redução de custos como conseqüência de mercados mais amplos.

A conclusão de que é o presidente quem toma as principais decisões estratégicas, pode ser confirmada pelas seguintes ações estratégicas que desenvolveu:

- 1- Criou a empresa, interpretando e identificando corretamente a lacuna no mercado de entretenimento e a forma de preenchê-la. Optou pelo caminho da parceria absoluta com os clientes e os fornecedores, de portes maiores que o seu.
- 2- Conquistou as alianças empresariais corretas com os detentores dos projetos aprovados, que levaram a empresa a usufruir os benefícios da Zona Franca de Manaus.
- 3- Inovou, ao identificar o nicho de mercado que permitiu criar um novo ciclo de negócios para sua empresa, para seus clientes e para toda a cadeia produtiva, levando a empresa ao domínio absoluto de seu mercado e à intensa capitalização, que permitiu a expansão dos negócios.

- 4- Decidiu entrar no mercado argentino buscando incentivos similares aos existentes no mercado doméstico, ocupando um importante flanco, por onde eventuais competidores internacionais mais fortes poderiam entrar e ameaçar a posição da empresa, tanto no mercado doméstico quanto no sul-americano.

Além disso, o presidente tem amplo domínio das principais informações acerca do seu mercado e empreende busca permanente do controle dos fatores que agem sobre o negócio. Estas características têm contribuído para que empreendesse ações estratégicas bem sucedidas e, ao mesmo tempo, elaborasse diagnósticos aparentemente excepcionais, favorecendo, até aqui, a condução de processos solitários de decisão estratégica. Simon (1979, p. 502) explica a racionalidade limitada através da onisciência, por esta apresentar: a) falhas na identificação de todas as alternativas, b) incerteza sobre os eventos exógenos e, c) inabilidade para calcular as conseqüências. Eisenhardt e Zbaracki (1992), apoiados em estudos empíricos de diversos autores, complementam o entendimento do conceito, acrescentando que a racionalidade amplia-se (limita-se menos) à medida que os decisores utilizam-se de mais informações e lidam com diversos pontos de vista, neste caso, representados pelas freqüentes consultas aos grandes clientes, diretores da empresa e fornecedores, além de outros parceiros tecnológicos. Se, de um lado, esse acréscimo de informações amplia a racionalidade (limita-a menos), por outro pode trazer ao decisor o sentimento de "onisciência", levando-o, em algum momento, a cometer erros no processo de decisão. Esse aparente paradoxo não invalida a racionalidade limitada. Pelo contrário, por não conhecer com exatidão as conseqüências futuras de uma decisão tomada hoje, baseando-se em premissas e variáveis identificadas no presente, mais ela se reafirma, no sentido que: a) conhecer as principais premissas e variáveis atuantes e saber atribuir valores a elas, não permite concluir que se pode dominar o seu comportamento futuro, b) outras premissas e variáveis atuantes, mas não identificadas pelo decisor porque estão contidas no conjunto de informações não-disponíveis a ele no momento da decisão, podem assumir valores relativos altos, superiores aos valores atribuídos às variáveis e premissas consideradas, que orientaram a atual decisão.

A expansão para o mercado externo foi planejada, nos aspectos estratégicos, pelo presidente e, nos tático-operacionais, pelos diretores executivos, que administraram o processo de internacionalização como projeto. As conclusões dos estudos de Sherif & Sherif (1956) apresentados por Simon & March (1958, p. 50), quando explicam a “*percebida necessidade de decidir colegiadamente (em grupos)*”, aplicam-se aqui. Neste caso, o presidente da empresa, que é quem também detém o seu controle, não necessitou negociar internamente os recursos necessários ao novo empreendimento e nem dependeu de soluções de escalonamento de atividades na empresa. Quando a decisão estratégica foi tomada, os demais diretores iniciaram a sua implementação, agindo no plano tático, buscando soluções operacionais e administrativas conjuntas, diante da necessidade de negociar internamente tanto os recursos materiais quanto as ordenações de prioridade entre os diversos projetos em andamento.

A expansão da empresa não visa resultados econômicos e financeiros de curto prazo. Visa ocupar uma posição estratégica defensiva (formar barreira de entrada a competidores orientais) e ofensiva (ocupar posição no mercado sul-americano), além de se propor a buscar novos desafios em outros mercados.

### ***Empresa Sinimbú***

A empresa Sinimbú também teve o modelo decisor de ator unitário de Kleindorfer et. alii. (1993, p. 296) , representado por um grupo familiar pequeno e coeso, na decisão de internacionalização. Os depoimentos dos entrevistados confirmam um estilo de liderança paternalista.

A responsabilidade pelas decisões estratégicas foi dividida entre o atual presidente, o fundador da empresa e um dos filhos do fundador, sobrinho do atual presidente. Embora os debates e a responsabilidade da decisão tenham ocorrido entre estas três pessoas, não se pode considerá-las independentes. Os laços afetivos e de parentesco que ligam os três membros do grupo decisor, permitem concluir que formam um grupo coeso, configurando-se num único agente decisor.



Adicionalmente, apenas um deles estava atuando na empresa no momento da decisão, na fase atual de internacionalização.

Principais ações estratégicas desenvolvidas pelo grupo decisor da Sinimbú, na atual fase de internacionalização:

- 1- Empreendeu uma ação de aproximação estratégica com outras empresas do setor, que resultou na aquisição de competidores nacionais, para solucionar o problema da ameaça de abertura do seu mercado aos competidores internacionais.
- 2- Venceu os desafios de uma intrincada negociação societária, envolvendo vários agentes interessados e vários interesses, anulando uma ação estratégica em curso iniciada por um dos seus competidores locais, substituindo-o na ação.
- 3- Assumiu o controle da entrada de um competidor internacional de peso em seu mercado, através de aliança, tornando sua empresa momentaneamente dominante na nova sociedade.
- 4- Consolidou a posição da sua empresa com os antigos clientes do mercado doméstico em atuação no mercado-alvo, garantindo a ampliação da sua atuação no MERCOSUL, através da promessa dos clientes de facilitar essa expansão e do acordo comercial resultante da parceria com a Axis garantindo, em contrato, a exploração conjunta desse mercado.
- 5- Conquistou para a empresa uma vantagem estratégica significativa sobre os competidores locais restantes, aumentando sua participação no mercado, deixando-a fortalecida para novas aquisições.
- 6- Está desenvolvendo na empresa as competências profissionais necessárias, exigidas pelos seus grandes clientes internacionais.

A internacionalização da Sinimbú se deu em dois momentos e ambos os movimentos foram decorrentes de crises. No primeiro momento, houve uma crise econômica que descapitalizou a empresa, levando-a a buscar alternativas comerciais, que resultaram na primeira experiência internacional. É nessa fase, também, que iniciou-se o processo de capitalização intensa, através da estratégia de aquisição de outras empresas. Essa estratégia permitiu que fossem construídas duas vantagens importantes, favorecendo-a no processo de negociação e levando-a à fase atual de internacionalização: a primeira, foi a disponibilidade econômico-financeira, que possibilitou as aquisições dos competidores nacionais; a segunda, foi a experiência acumulada, obtida com as aquisições anteriores, que permitiram à Sinimbú conduzir o processo de negociação de forma que não fosse conduzida pelos demais interessados.



O atual momento de internacionalização foi derivado da pressão dos clientes, que desenvolveram a solução das fusões e parcerias. A decisão foi tomada com colaboração externa (clientes, consultor, grupo de empresários concorrentes domésticos, aliados no processo de busca por sinergia). A empresa não exercia uma posição de liderança absoluta no mercado, mas sim uma posição de liderança relativa, uma vez que o mercado apresentava indícios de ação coordenada por uma entidade de classe empresarial.

A expansão para o mercado externo não foi planejada nas duas fases em que isso ocorreu, caracterizando a decisão como reativa (Czinkota et. alli., 1996, p. 402). Em ambas as fases, os dirigentes da Sinimbu souberam aproveitar-se das oportunidades surgidas, demonstrando possuir habilidade para elaborar e implementar esse tipo de estratégia. Esse movimento estratégico empreendido pela empresa nesta fase de internacionalização, pode ser caracterizado como defensivo.

***O processo de tomada de decisão da internacionalização das atividades da empresa foi um processo extraordinário ou foi seguido algum modelo ou metodologia de uso corrente na empresa para outras decisões estratégicas?***

Essa questão deriva de uma suposição levantada pelo autor no tópico 1.4.1, junto ao objetivo geral (pág. 15). A análise dos dados levantados no capítulo 4, permite que se alcance duas conclusões, que se complementam:

- 1) *Apesar de o processo de internacionalização ter alcançado uma dimensão interna importante para as duas empresas, a decisão de internacionalização segiu o mesmo modelo e metodologia das decisões estratégicas tomadas anteriormente no mercado doméstico, por ambas, e*
- 2) *Os principais decisores das empresas estudadas não inovaram nas ações estratégicas utilizadas na internacionalização. Isto é, agiram de forma semelhante às ações utilizadas por eles em outras decisões estratégicas anteriores, de mesmo grau de importância.*

Estas conclusões confirmam a abordagem de Simon sobre a racionalidade, citada no tópico 2.10.4: "a racionalidade ocupa-se da seleção de alternativas de

*comportamentos preferidos, de acordo com algum sistema de valores, que permite avaliar as conseqüências desse comportamento”.*

Ressalte-se que, em ambos os casos estudados, os decisores reproduziram modelos, metodologia e movimentos estratégicos, que já haviam sido utilizados anteriormente por eles:

Na empresa “A”, o decisor:

- 1- Procurou estabelecer-se numa região privilegiada por incentivos (Zona Franca Argentina), em ambiente semelhante ao do mercado doméstico (Zona Franca de Manaus), contando, inclusive, com projetos aprovados por sócios locais.
- 2- Identificou no novo mercado as mesmas lacunas que havia identificado no mercado brasileiro, quando iniciou a empresa.
- 3- Formou alianças no novo mercado com os mesmos clientes e fornecedores com os quais já atuava no Brasil.
- 4- Desenvolveu um projeto de implantação de empresa na Argentina, visando alcançar também o amplo domínio desse mercado, a exemplo do alcançado no mercado brasileiro.

Observa-se que o modelo de decisão (ator unitário) fez uso do modelo de implantação da empresa (Zona Franca), reproduzindo movimentos estratégicos passados (mercado sem competidores fortes, aliança com os mesmos clientes e fornecedores).

Na Sinimbú, o decisor:

- 1- Absorveu as empresas concorrentes Schlatter e Transfer, utilizando-se da experiência adquirida à partir da década de 80, através de sucessivas compras de empresas;
- 2- Manteve como acionistas na nova sociedade os empresários das empresas adquiridas, preservando intacta parte da estrutura de poder que dominava o mercado. A tendência de concentração do mercado em um número reduzido de empresas oriundas do antigo sistema de alianças, indica que o ambiente de competição no setor ainda não mudou;
- 3- Buscou alternativas que levaram ao crescimento da empresa, reconduzindo-a ao mercado internacional em situação de crise, como já havia feito no início da década de 80.

Observa-se também aqui que o grupo decisor fez uso do modelo decisório (ator unitário), reproduzindo movimentos estratégicos passados (aquisições) como resposta às situações críticas.

As diferenças e semelhanças encontradas nos casos estudados são apresentadas nos quadros 6 e 7. Ressalte-se que elas resultaram de conclusões pessoais do pesquisador, com base em sua experiência prática e em conceitos acadêmicos adquiridos na sua formação, não sendo conclusões planejadas intencionalmente no instrumento de pesquisa, mas de informações obtidas de forma acidental, durante o desenvolvimento do estudo, na coleta dos depoimentos e da livre interpretação do pesquisador na redação das conclusões

No quadro 7, que trata das **principais diferenças** entre as empresas observadas, são analisados oito tópicos. O **primeiro tópico** procura caracterizar a posição de cada empresa em termos de domínio (liderança) ou não-domínio do mercado doméstico. O **segundo tópico** avalia o tipo de resposta das empresas frente aos desafios do ambiente competitivo. Quando a empresa identifica espaços para movimentos estratégicos de clientes ou eventuais competidores e antecipa-se a eles, criando barreiras ou construindo vantagens, classificou-se de "pró-ativa". Quando a empresa aguarda o movimento dos clientes ou da competição, para depois decidir-se pela escolha do seu próprio movimento, classificou-se de "reativa". Não há pretensão de se produzir avaliações sobre o tipo de resposta, isto é, se o tipo de resposta observado é "adequado/inadequado", "certo/errado" ou "bom/mau". O **terceiro tópico** trata da estratégia adotada diante da ameaça de qualquer competidor externo (ao país). A construção de barreiras de entrada pode ser feita pela maior presença em flancos considerados frágeis. Quando a entrada de um novo competidor no mercado é inevitável, uma forma de estratégia que pode ser adotada é o controle de entrada, onde a empresa, de alguma forma, consegue encontrar uma solução que permite um maior controle sobre os movimentos desse competidor. O **quarto tópico** trata da forma de entrada escolhida pela empresa no novo mercado, quanto à admissão de eventuais parceiros. O **quinto tópico** trata da influência direta de agentes externos à empresa na elaboração da solução encontrada. Esses

agentes podem ser: grandes clientes ou fornecedores, novos sócios, consultores, governo, etc. O **sexto tópico** trata da capacidade de processamento, no mercado doméstico, do produto ou serviço oferecido pela empresa, no momento da solução de internacionalização. O **sétimo tópico** trata do estilo de liderança<sup>31</sup>, identificado pelo pesquisador nas entrevistas e nos contatos com os demais executivos das empresas, incluindo o período em que o pesquisador realizou a observação participante, segundo o "*contínuo de comportamento de líder*" de Tannenbaum e Schmidt apud Hersey e Blanchard (1974, p. 90)<sup>32</sup>. O **oitavo tópico** trata do estágio da tecnologia empregada pelas empresas na produção de seus produtos ou na prestação dos seus serviços.

#### QUADRO 7: PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE AS EMPRESAS OBSERVADAS

TÓPICOS	EMPRESA "A"	SINIMBU
1- Mercado Doméstico	Dominante	Não dominante
2- Tipo de resposta aos desafios	Pró-ativa	Reativa
3- Estratégia ao competidor externo	Bloqueio de entrada	Controle de entrada
4- Forma de entrada	Sócio minoritário	Fusões, aquisições, sócios
5- Participação de agentes externos na solução do problema de internacionalização	Não interferiu	Dirigiu o processo
6- Capacidade de processamento	Superior às necessidades	Adequada às necessidades
7- Estilo de liderança do decisor	Autocrática	Paternalista
8- Tecnologia	Recente e Atual	Setor conservador

No quadro 8, que trata das **principais semelhanças** entre as empresas observadas, também são analisados oito tópicos. O **primeiro tópico** procura identificar quem, na empresa, efetivamente decidiu pela internacionalização. O **segundo tópico** informa o mercado escolhido para a expansão internacional. O **terceiro tópico** reconhece que ambas as empresas exercem algum tipo de controle do mercado doméstico e identifica o tipo de controle exercido. O **quarto**

<sup>31</sup> Adotou-se o conceito de Hersey e Blanchard (1974, p. 86) "*a liderança é o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação*".

<sup>32</sup> Tannenbaum, Robert e Schmidt, Warren H., em "*How to Choose a Leadership Pattern*", Harvard Business Review, março-abril, 1958, p. 95-102

**tópico** trata da semelhança do processo decisório estratégico, que concluiu pela internacionalização, com processos decisórios estratégicos anteriores. O **quinto tópico** retrata a semelhança entre a expansão internacional e outros processos de expansão praticados pelas empresas, anteriormente. O **sexto tópico** assinala a estrutura do processo de tomada de decisões que concluiu pela internacionalização. O **sétimo tópico** destaca que as empresas possuíam, no mercado-alvo, clientes comuns ao mercado doméstico. O **oitavo tópico** informa sobre a disponibilidade de capital de risco próprio para o investimento no novo mercado.

#### QUADRO 8: PRINCIPAIS SEMELHANÇAS ENTRE AS EMPRESAS OBSERVADAS

TÓPICOS	EMPRESA "A"	SINIMBÚ
1- Decisor estratégico	Presidente	Pequeno grupo
2- Local de expansão	Mercosul	Mercosul
3- Controle de mercado	Monopólio	Oligopólio
4- Processo de decisão	Não inovou	Não inovou
5- Usou experiência anterior?	Sim (Zona Franca)	Sim (aquisições)
6- Tomada de decisões	Processo informal	Processo informal
7- Seguiu clientes?	Sim	Sim
8- Disponibilidade de capital de risco	Disponível	Disponível

**5.2.2. Objetivo Específico O<sub>2</sub>: Identificar as principais forças que levaram a empresa a desenvolver o processo de internacionalização das suas atividades.**

As vantagens que as empresas conquistaram no decorrer da sua história, identificadas na pesquisa como as forças que permitiram o desenvolvimento de internacionalização de suas atividades, foram:

1. **Capital Excedente:** a empresa "A" estava capitalizada graças à explosão de vendas para o mercado editorial. A Sinimbú faz parte de uma carteira de investimentos de risco dos acionistas, com capital de risco disponível para investir.



2. **Domínio de Processos:** a empresa "A" e a Sinimbú têm, cada qual, domínio dos seus processos. A empresa "A" detém toda a tecnologia necessária embora não a crie. Quando surge nova tecnologia adquire da fonte. A Sinimbú tem a tecnologia da operação mas não tem a do sistema de informações, considerada estratégica pelos clientes. Optou por associar-se a um parceiro experiente, utilizando a tecnologia que este já dispunha, já testada, recomendada e aprovada pelos clientes ("selo de confiança").
3. **Tipo de Produto/Serviço:** ambas as empresas trabalham com produtos/serviços classificados de "commodities". Essa condição de familiaridade permite ao mercado-alvo, comparar e diferenciar em qualidade e preço.
4. **Domínio do mercado doméstico:** O domínio da empresa "A" é total: político, econômico, operacional e comercial. O domínio da Sinimbú é parcial: operacional e político.
5. **Economias de Escala:** A empresa "A" possuía economias de escala elevadas, antes da internacionalização. Aplicava reduções sistemáticas de preços. A Sinimbú buscou economia de escala adquirindo competidores para criar condições de atrair um parceiro internacional. Seus preços eram controlados.
6. **Capacidade de processamento:** Na empresa "A" a capacidade instalada para atender ao mercado doméstico estava superdimensionada. Na Sinimbú havia pequena ociosidade. O mercado estava em expansão mas os clientes estavam perdendo participação.

Os casos estudados mostraram que os reais fatores indutores que impulsionaram ambas as empresas à internacionalização das suas atividades, variaram de acordo com o setor de atividade, o nível de competição existente em cada setor e, simultaneamente, com o estilo dos decisores.

O decisor da empresa "A" tem um estilo empreendedor, arrojado e pró-ativo. Criou a empresa e constantemente procura identificar lacunas e preenchê-las. Foi assim que conquistou participação absoluta do mercado brasileiro. Apesar desse domínio absoluto não perde de vista os competidores mais fortes, onde quer que eles estejam. Busca setores inovadores e ligados à tecnologia. A empresa "A" partiu para o mercado externo como consequência natural e previsível de sua agressividade. Os fatores apontados e ordenados pelos entrevistados demonstram isso: diversificação de mercado, busca por clientes potenciais, consolidação na região (MERCOSUL). Estes fatores são justificados



por argumentos como: saturação de mercado doméstico, ocupação de espaço antes que competidores mais fortes o façam, aproveitamento de economias de escala ou de vantagens excepcionais (margens, fiscais, cambiais), além de reafirmar sua posição de proximidade com os antigos clientes em outros mercados.

Os decisores da Sinimbú têm estilo conservador e reativo. Apesar disso, possuem extraordinária capacidade de reação às pressões do ambiente empresarial. Suas decisões de investimento se orientam para setores econômicos tradicionais, dando preferência a movimentos estratégicos de aquisição.

Os fatores indutores apontados, pela ordem, pelos entrevistados confirmam essa característica: pressão dos clientes, pressão da competição e proximidade com os antigos clientes atuando em outros mercados. As justificativas de busca por know-how, vantagem tecnológica, crescimento e profissionalização, neste caso particular, ajustam-se mais ao estilo reativo do que ao pró-ativo.

O setor de atividades onde a empresa "A" atua exige investimentos em tecnologia, para que se mantenha competitiva. O setor de atividades onde a Sinimbú atua, até então, não o exigiu.

Os fatores indutores comuns, identificados, foram: acompanhar antigos clientes em atuação nos mercados-alvo e disponibilidade de capital de risco.

Os quadros 9 e 10, baseados em Czinkota et alii. (1996, p.402) identificam a presença ou ausência de fatores motivadores pró-ativos e reativos e sua intensidade:

**QUADRO 9: GRUPO I – FATORES MOTIVADORES PRÓ-ATIVOS**

<b>Fatores Motivadores Pró-Ativos</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Sinimbú</b>
a) Vantagens nas Margens	Presente (possui)	Presente (busca)
b) Produto Único (exclusivo)	Ausente	Ausente
c) Vantagem Tecnológica	Presente (possui)	Presente (busca)
d) Informação Exclusiva de Mercado	Presente (Z Franca)	Ausente
e) Comprometimento Com a Gerência	Ausente	Presente (fraco)
f) Benefícios Fiscais	Presente (forte)	Ausente
g) Economia de Escala	Presente (forte)	Presente (forte)

**QUADRO 10: GRUPO II – FATORES MOTIVADORES REATIVOS**

<b>Fatores Motivadores Reativos</b>	<b>Empresa A</b>	<b>Sinimbú</b>
a) Pressão da Competição	Presente (fraco)	Presente (forte)
b) Excesso de Produção	Ausente	Ausente
c) Declínio das Vendas Domésticas	Presente (forte)	Presente (fraco)
d) Excesso de Capacidade de Produção	Presente (forte)	Ausente
e) Mercados Domésticos Saturados	Presente (forte)	Presente (fraco)
f) Ficar Próximo dos Clientes	Presente (forte)	Presente (forte)

Observa-se dois fatores motivadores comuns às duas empresas, simultaneamente fortes: 1) busca de economia de escala (pró-ativo) e 2) ficar próximo dos clientes (reativo). Ambos os fatores estão estreitamente ligados e traduzem o desejo de ampliação de mercado.

**5.2.3. Objetivo Específico O3: Identificar as principais forças que restringiram o processo de internacionalização das atividades da empresa.**

As empresas "A" e Sinimbú identificaram forças diferentes que restringiram seu processo de internacionalização.

Para a empresa "A" as dificuldades estavam centradas: a) no entendimento do funcionamento legal da empresa, b) na identificação de um sócio local adequado, c) nos tipos de incentivos existentes, d) nas ameaças de recessão, e) na possibilidade de alteração de políticas governamentais, f) no risco de deteriorização nas relações internacionais e/ou comerciais entre Brasil e Argentina, g) no risco de alteração cambial superior às expectativas e h) nas medidas de combate à "pirataria" no novo mercado. A complexidade dessas dificuldades deve ser atribuída à exigência de alta tecnologia no setor de atividades da empresa "A" e à importância do controle de custos como fatores de competitividade.

Para a Sinimbú as dificuldades estavam centradas: a) nas baixas quantidades transportadas e b) na falta de experiência internacional para atrair parceiros de peso.

As forças restritivas atuantes nas duas empresas, de acordo com Keegan (1995, p. 14-19) são diferentes. Na empresa "A", é patente que as barreiras de entrada por controles nacionais, visando a proteção do mercado local, impediu o imediato desenvolvimento da empresa no mercado argentino. Mesmo se quisesse ter penetrado antes no mercado, teria primeiro de se habilitar aos incentivos locais. Na Sinimbú, Keegan as classificaria como miopia gerencial, embora somente com a criação do MERCOSUL as restrições para o livre transporte entre os países membros tivessem sido relaxadas.

**5.2.4. Objetivo específico O4: Verificar se na fase de implementação do processo de internacionalização foram confirmados os fatores indutores e restritivos identificados durante o processo de tomada de decisão de internacionalização das atividades.**

Os fatores indutores e os fatores restritivos identificados pelas duas empresas antes do processo de internacionalização, confirmaram-se em sua essência. Ambas as empresas indicam que, embora as metas quantitativas<sup>33</sup> não tenham sido alcançadas, davam-se por satisfeitas com o resultado obtido. As condições de mercado no âmbito do MERCOSUL, sofreram uma drástica mudança após a decisão de internacionalização de ambas as empresas. A desvalorização do Real foi apontada pelas empresas como causadora do não-cumprimento das metas. Suas estimativas de variação cambial, a exemplo da maioria dos analistas econômicos dos dois países, haviam sido subavaliadas.

**5.2.5. Objetivo específico O5: Verificar se surgiram novos fatores indutores e restritivos não identificados durante o processo decisório**

Com exceção da desvalorização do Real, nenhum novo fator, indutor ou restritivo, surgiu. A Sinimbú estimou que o investimento fosse maior do que realmente ocorreu.

**5.2.6. Objetivo específico O6: Verificar se houve aperfeiçoamento no processo de tomada de decisões estratégicas com a internacionalização.**

A empresa "A" mantém a mesma estrutura de tomada de decisões estratégicas. Não houve mudanças, o que não significa que não houve aperfeiçoamentos nesse processo. O instrumento de pesquisa, porém, não foi

---

<sup>33</sup> NOTA DO AUTOR: As metas quantitativas na empresa "A" se referem às metas de venda de produtos. As metas quantitativas na Sinimbú se referem ao número de veículos transportados. Ambas as metas quantitativas representavam premissas nos respectivos planos de investimento.

capaz de identificar qualquer aperfeiçoamento neste aspecto do processo decisório.

A pesquisa pôde registrar aperfeiçoamentos no processo de tomada de decisões estratégicas da Sinimbú. O grupo de decisões estratégicas se modificou com a entrada dos novos sócios nacionais e internacionais. A presença dos novos acionistas modificou a estrutura de poder da Sinimbú, fazendo com que a alta gerência esteja mais comprometida com a apresentação de resultados, com a prestação de contas e com a participação dos novos membros no processo de decisões estratégicas, operacionais e administrativas. A empresa passou a conviver com a prática de reuniões com o conselho de acionistas.<sup>34</sup> A necessidade de integração das equipes das três empresas nacionais fundidas está exigindo um desenvolvimento gerencial mais profissional. A demanda por informações está sendo satisfeita com a organização de várias reuniões de trabalho, formais e agendadas, envolvendo diversas esferas de poder: gerenciais, diretoria e acionistas.

Nota-se que esse novo fator, a modificação na estrutura de poder na Sinimbú, fez com que a relação de forças se alterasse, contribuindo para a necessidade de decisões colegiadas (em grupos), pois a disposição do uso de recursos depende agora da aprovação de um conselho de acionistas, envolvendo processos de negociação com os demais membros, conforme Simon e March (1958, p. 50) e Sherif e Sherif (1956). Pode-se acrescentar que, além da incerteza presente normalmente nos processos de tomada de decisões estratégicas, soma-se o fato de que os acionistas da Sinimbú, embora ainda no controle da empresa, dependem agora de decifrar a posição que cada membro do conselho defenderá nos assuntos importantes, seja empreendendo ações políticas, como revelam os estudos de Eisenhardt e Bourgeois (1988, p. 737-770), ou negociando o “aperfeiçoamento” das regras de decisão do novo modelo, adaptando-as para um conjunto mais familiar. De uma forma ou de outra, contudo, as escolhas sob

---

<sup>34</sup>A sócia americana possui um diretor local que a representa apenas no conselho, sem participação na administração ou na operação. Esse diretor, no entanto, age como “facilitador” nos contatos com as montadoras americanas, em ação coordenada tanto nas filiais brasileiras quanto nos centros de decisão internacional dessas empresas.

maiores riscos e incertezas contribuem para a redução da eficiência do processo de tomada de decisões, num primeiro momento, até que se alcance um novo ponto de equilíbrio, onde as contribuições dos membros do grupo possam efetivamente resultar em maior sinergia decisória. Em resumo, a Sinimbú passou do modelo de ator isolado para o modelo de decisões em grupo.

Uma conclusão final sobre os dois casos envolve o fator aprendido. A análise da evolução das decisões estratégicas tomadas em ambas as empresas, exibidas no capítulo anterior, permite-nos concluir que os agentes decisores vêm, gradativamente, tomando decisões mais complexas, dentro de um encadeamento crescente, que resultou no atual processo de internacionalização. Na medida em que: a) foram ultrapassando cada fase de desenvolvimento junto com suas empresas, b) ampliaram seu conhecimento sobre os principais fatores que regem o seu negócio e, c) mantiveram-se atentos às oportunidades que surgem em ambientes dinâmicos, como é o ambiente empresarial, habilitaram-se a tomar decisões mais ousadas e de maiores riscos, como se o desafio de enfrentar um novo risco satisfizesse a essa nova habilidade.

### **5.3. RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS**

Devido ao caráter exploratório dessa pesquisa e aos resultados que ela apresentou, fica claro que existem vazios a serem preenchidos, que abrem oportunidades para a continuidade do estudo aqui iniciado.

Primeiramente, o processo de internacionalização das empresas brasileiras, que já vem despertando o interesse de pesquisadores e acadêmicos, teve nesta pesquisa a abordagem do processo decisório. Muitos flancos desse processo não foram cobertos. A seleção dos casos é um deles. Explicitamente, o autor indicou as limitações e as restrições que o levaram a adotar a técnica utilizada e a própria forma escolhida para sua seleção. Assim, a proposição que se sugere indica a necessidade de tentar-se verificar como outras empresas que decidiram internacionalizar suas atividades tomaram essa decisão. Ambos os



casos estudados depararam-se com o modelo de ator isolado, de Kleindorfer et. alii (1993, p. 296). Seria interessante conhecer os resultados de pesquisas que levassem em conta os demais modelos. Novas hipóteses poderão surgir no campo das decisões estratégicas envolvendo a racionalidade e o estágio de treinamento dos agentes decisores. Um único decisor, como o exemplo apresentado no caso da empresa "A", seria mais eficiente que um grupo decisor? Essa questão parece ser importante na medida em que a rapidez dos movimentos estratégicos no novo ambiente que se convencionou chamar de "nova economia", não permite processos de tomada de decisão lentos, nem decisores hesitantes ou que desconheçam os passos básicos dos processos decisórios.

Alternativamente, um outro aspecto interessante diz respeito à forma com que os empreendedores reagem aos fatores indutores e restritivos à internacionalização, os quais estão o tempo todo diante deles, estejam eles explícitos ou implícitos. Quais fatores realmente induzem ou restringem à internacionalização? É possível estabelecer-se uma ordenação confiável entre eles? Por que somente uma pequena parte dos empreendedores consegue aproveitar essas oportunidades? Neste particular, seria recomendável o desenvolvimento de estudos sobre o perfil dos empreendedores que tomaram decisões deliberadas de não-internacionalização. Devem existir outros fatores restritivos além dos identificados, que os desestimularam. Talvez não sejam fatores restritivos mas indutores à não-internacionalização. A compreensão desses fatores pode ajudar os investidores a tomar decisões de risco em seus investimentos, adicionalmente às tradicionais análises que fazem sobre o desempenho econômico-financeiro do negócio.

Um outro aspecto que deveria também ser estudado mais profundamente, refere-se ao processo de internacionalização passiva, isto é, quando uma empresa brasileira se associa a um parceiro internacional e passa a usufruir das oportunidades que o mercado internacional oferece. Atualmente há uma forte tendência mundial em fusões e aquisições. Um estudo mais profundo, comparando as empresas que internacionalizaram-se sozinhas e as que optaram por fazê-lo através de parcerias, poderia indicar os caminhos adequados para que

as empresas que pretendem iniciar o seu processo de internacionalização, tenham maiores chances de êxito. Uma dúvida que surge no caso Sinimbú, é: por quanto tempo ela se manterá no controle da sociedade? Seria interessante fazer uma nova verificação para saber se foi absorvida pela sócia americana.

Finalmente, no âmbito acadêmico, é oportuno sugerir a inserção de disciplinas e a abertura de cursos específicos, sobre o processo de internacionalização de empresas. Levando-se em conta que a tendência da internacionalização dos mercados parece ser irreversível, pelo menos para os próximos anos, os profissionais brasileiros precisarão ter acesso às informações técnicas e científicas disponíveis, para melhor conduzirem as suas empresas.

É sempre oportuno testemunhar a dificuldade que os pesquisadores encontram quando abordam as empresas em suas pesquisas. Algumas poucas empresas têm compreensão das oportunidades que se abrem para todas, quando suas portas são franqueadas e os estudos conduzidos até ao seu final, podendo os resultados serem compartilhados dentro da sociedade, contribuindo para o seu fortalecimento. Na verdade, esse desabafo do autor, pelas enormes dificuldades que encontrou nesse processo de pesquisa, sem o apoio de organismos oficiais ou particulares, se dissipa, com o oferecimento dos resultados finais desse trabalho, a todos quantos nele podem colher conhecimentos.

#### **5.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal da pesquisa apresentado no Capítulo 1 propunha, ao final deste trabalho, **“verificar como foi tomada a decisão de internacionalização das empresas brasileiras estudadas”**.

Os resultados mostraram que a proposição foi alcançada integralmente, pois permitiu ao autor compreender melhor os vários aspectos que envolvem o processo de tomada de decisões empresariais, em geral e, em particular, as

várias nuances presentes em uma decisão empresarial importante, envolvendo a internacionalização das atividades das empresas.

Entretanto, após concluído o trabalho, a cada leitura feita, o autor toma consciência das inúmeras lacunas e dúvidas que vão-se revelando, tópico a tópico, ou descobre novos ângulos de observação do fenômeno. Aos olhares do leitor atento e experimentado, não devem ter passado despercebidas as inúmeras hesitações surgidas durante o desenvolvimento da pesquisa. O autor não pretende escusar-se, eximir-se ou justificar-se diante de tais imperfeições. Ao contrário. Observa que a natureza de uma pesquisa de caráter exploratório, que pretende investigar fenômenos relacionados com as ciências sociais, mais especificamente aqueles voltados para as decisões empresariais, em ambiente de competição internacional, pode levar o investigador mais experimentado a defrontar-se com os mesmos dilemas.

A descoberta científica e técnica percorre longos e tortuosos caminhos em sua busca do conhecimento e da verdade. Não se deve ambicionar, de imediato, ou ao fim de um primeiro trabalho, conclusões mais rigorosas. Ao contrário, a verdadeira busca inicia-se e alimenta-se da dúvida e da incerteza.

*"...o cientista deve preocupar-se em compreender o mundo e ampliar a precisão e o alcance da ordem que lhe foi imposta."*

*Thomas S. Kuhn<sup>35</sup>*

---

<sup>35</sup> KHUN, Thomas S., "A estrutura das revoluções científicas", 3ª Ed., São Paulo, Ed. Perspectiva, 1994, p. 65

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I.** em *Estratégia Empresarial*, 1<sup>a</sup> Ed., São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BATISTA JR, P. N.** em *Mitos da Globalização*, USP - Estudos Avançados 12 (32), São Paulo, 1998.
- BILKEY, W. J.** em *An attempted integracion of the literature on the export Behavior of firms*, Journal of International Business Studies, 9 (1): 33-46, Spring/Summer, 1978.
- BORDA, O . F.** em *Aspectos Teóricos da Pesquisa Participante: Considerações Sobre o Significado e o Papel da Ciência na Participação Popular*, 3<sup>a</sup> Ed., São Paulo, 1985.
- BRANDÃO, C. R.** em *Pesquisa Participante*, 5<sup>a</sup> Ed., São Paulo, Brasiliense, 1985.
- CASTRO, C. de M.** em *A Prática de Pesquisa*, São Paulo, Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CYERT, R. M. e WILLIAMS, J. R.** em *Organizations, Decision Making and Strategy: Overview and Comment*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 1993.
- CZINKOTA, M. R., RONKAINEN I. A., MOFFETT, M. H.** em *International Business*, 4<sup>a</sup> Ed., Orlando, The Dryden Press, 1996.
- D'AVENI, R. A** em *Hiper Competição*, 1<sup>a</sup> Ed., Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995.
- DROUVOT, H.** em *Indústrias Globais e Políticas de Desenvolvimento Tecnológico*, RA- Revista de Administração de Empresas, S. Paulo, v. 27, n. 1, janeiro/março 1992.
- DRUCKER, P. F.** em *Management Science*, v. 5, n. 3, abril 1959.
- EINSENHARDT, K. M. e BOURGEOIS III, L. J.** em *Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory*, Academy of Management Journal, v. 31, 1988.
- EITEMAN, D. K., STONEHILL, A. I., MOFFETT, M. H.,** em *Multinational Business Finance*, 7<sup>a</sup> ed., Massachusetts, Addison-Wesley Publis. Co., 1986.
- FERREIRA, A. B. de H.** em *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, 2<sup>a</sup> Ed., Rio de Janeiro, Ed. Nova Fronteira, 1986.

**GOODE, W. J., HATT, P. K.** em *Métodos em Pesquisa Social*, 1<sup>a</sup>. Ed., trad. de Carolina Martuscelli Bori, São Paulo, Companhia Editora Nacional, 1972.

**HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K.**, em *Competindo Pelo Futuro*, 1<sup>a</sup>. Ed., Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1995.

**HEIZER, J. e RENDER, B.**, em *Productions & Operations Management*, 4<sup>a</sup>. Ed., New Jersey, USA, Prentice Hall, 1996.

**HERSEY, P. e BLANCHARD, K. J.**, em *Psicologia Para Administradores de Empresa*, 1<sup>a</sup>. Ed., São Paulo, EDUSP, 1974.

**KEEGAN, W. J.**, em *Global Marketing Management*, 5<sup>a</sup>. Ed., [s. l.], Prentice Hall International Editions, 1995.

**KLEINDORFER, P. R., KUNREUTHER, H. C., SCHOEMAKER, P.J. H.** em *Decision Sciences - An Integrative Perspective*, 1<sup>a</sup>. Ed., New York, Cambridge University Press, 1993.

**LOUREIRO, F. A. de A. V.**, em *Internacionalização de Empresas: Estratégia e Ação*, Dissertação, FEA/USP, São Paulo, 1990.

**MARCH, J. G., SIMON, H. A.**, em *Teoria das Organizações*, 1<sup>a</sup>. Ed., Rio de Janeiro, FGV-RJ, Centro de Publicações Técnicas da Aliança Para o Progresso, USAID, trad. por WAHRLICH, H., 1964.

**MARRIS, R.**, em *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*, cap. "Implication for Economics", 1<sup>a</sup> Ed., England, Edward Elgar Publishing Ltd., 1992.

**MATTAR, F. N.**, em *Pesquisa de Marketing*, 3<sup>a</sup>. Ed., São Paulo, Ed. Atlas, 1996.

**MULLER, A. R. de A.**, em *Programa História Empresarial Vivida*, RA-USP Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, v. 28 n<sup>o</sup>. 2, abr-jun 1993.

**NOGUEIRA, O.**, em *Pesquisa Social - Introdução às suas Técnicas*, 2<sup>a</sup> Ed., São Paulo, Companhia Ed.Nacional, 1969.

**ODEBRECHT, E. A.**, em *Internacionalização de Empresas*, RA-USP Revista de Administração de Empresas da Universidade de São Paulo, v. 27 n<sup>o</sup>.1, Jan-Mar 1992.

**PREVIDELLI, J. de J.**, em *Mudanças Organizacionais em Empresas Multinacionais*, Tese de doutorado, FEA/USP, São Paulo, 1996.



**PORTER, M. E.**, em *Competition in Global Industries*, [s. ed.], Boston, Harvard Business Scholl Press, 1986.

**ROCHA, A. (da)**, em *Por que as empresas exportam? Crítica às teorias sobre o comportamento exportador*, São Paulo, Out/87, Revista de Administração, FGV, out./dez. 1987.

**SELLTIZ, C. JAHODA, M., DEUTSCH, M., COOK, S.W.**, em *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*, trad. de Dante Moreira Leite, 1<sup>ª</sup> Ed., São Paulo, Ed. Pedagógica e Universitária, 1974.

**SHAPIRO, A. C.**, em *Multinational Financial Management*, 4<sup>a</sup>. Ed., Massachusets, Needham Heights, Allyn and Bacon, 1992.

**SILVER, E. A., PETERSON, R.**, em *Decision Systems for Inventory Management and Production Planning*, 2<sup>a</sup>. Ed., John Wiley & Sons, 1985.

**SIMON, H. A.**, em *Comportamento Administrativo*, 1<sup>a</sup> Ed., Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas-RJ, Centro de Publ. Técnicas da Aliança para o Progresso-USAID, trad. por Aluizio Loureiro Pinto, 1965.

**SIMON, H. A.**, em *Rational Decision Making in Business Organization*, The American Economic Review, v. 69, n. 4, setembro 1979.

## **ANEXO 1**

### **INSTRUMENTO DE PESQUISA**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO  
FEA-USP**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

## **QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**“INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS”**

**UM ESTUDO SOBRE PROCESSO DECISÓRIO**

**- FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS À INTERNACIONALIZAÇÃO -**

**MESTRANDO: PAULO SERGIO MEDEIROS CARNEIRO**

**ORIENTADOR: PROF. DR. ABRAHAM SIN OIH YU**

**SETEMBRO - 1999**

## IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

(Não Obrigatório)

Nome da Empresa: .....

Endereço: .....

Cidade: ..... Estado: ..... End. Eletr.: .....

Telefones: ..... Fax: .....

## IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

(Não Obrigatório)

Nome: ..... Idade: .....

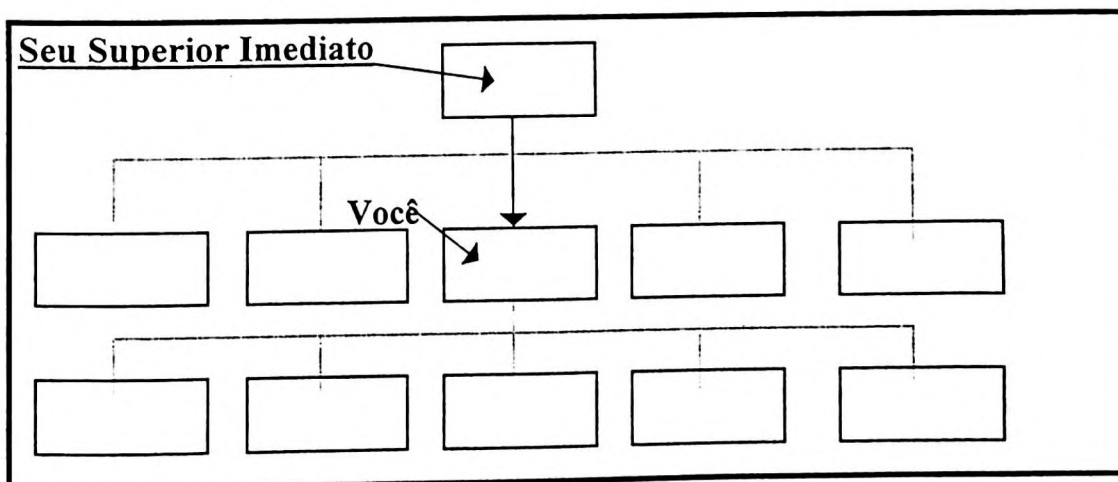
Cargo: ..... Tempo na Empresa: ..... T. no Cargo: .....

Formação Profissional: ..... T. de Formado: .....

Cargo do Superior Imediato: .....

Número de Subordinados: .....

### Organograma da Área sob sua Responsabilidade



**GRUPO I - PROCESSO DECISÓRIO**  
**IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO DECISÓRIO DA**  
**EMPRESA**

O conjunto de perguntas a seguir, procura identificar e caracterizar o processo de tomada de decisões estratégicas na sua empresa. Tem o objetivo de conhecer a estrutura do processo decisório. Busca identificar, também, se a empresa procura definir e seguir algum modelo e procura definir este modelo. Paralelamente, supondo que a decisão de internacionalização da empresa, por ser uma decisão extraordinária, obedeceu também a um modelo decisório, mas com características próprias, o questionário traz algumas questões que procurarão identificar se o processo usual sofreu alguma variação na forma, dada a importância do assunto quanto aos destinos da empresa. Alguns tópicos orientarão o foco de nosso interesse.

**ESTRUTURA DO PROCESSO**

**1.0 Comente sobre a estrutura do Processo de Tomada de Decisões**  
**Estratégicas na sua empresa.**

1.1 Para *situações padrão*:

Roteiro:

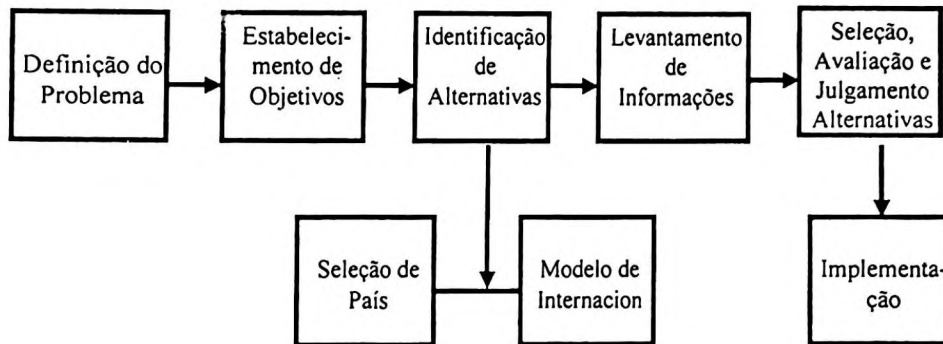
- a) Como é a formação do grupo de decisão? Tem uma formação permanente ou o grupo é variável?
- b) As reuniões seguem alguma agenda formalizada?
- c) É elaborada alguma pauta para orientar a reunião?
- d) Os membros do grupo são orientados a coletar informações específicas e pertinentes ao tema?
- e) Quem conduz as reuniões?
- f) É feito o registro do resultado das reuniões em atas específicas?
- g) Qual o nível de confiança das decisões registradas na ata?
- h) Como as decisões são comunicadas para o público interno?
- i) Quando a decisão é tomada, são distribuídas tarefas para as áreas, com o estabelecimento de metas?

1.2 Para a *decisão de internacionalização*: houve alguma mudança no procedimento padrão em algum dos tópicos mencionados? Quais tópicos sofreram mudança? Houve razões para a mudança? Qual foi a mais significativa, na sua opinião?

## FASES DO PROCESSO

### 2.0 Comente sobre as fases do processo decisório.

Embora os autores que se dedicam ao tema “processo decisório” tenham entre si pequenas divergências sobre as fases dos modelos de decisão, basicamente os modelos seguem o seguinte fluxo:



#### 2.1 Para *situações padrão*:

Roteiro:

- Para que todos os membros do grupo atinjam a plena compreensão dos problemas, até que não hajam dúvidas, eles são bem definidos e exaustivamente discutidos,?
- Os objetivos são sempre claros e se ajustam ao problema formulado?
- São levantadas todas as alternativas de solução possíveis, mesmo aquelas que, aparentemente, sejam estranhas ao problema ou ao grupo?
- São levantadas todas as informações possíveis sobre o problema, para facilitar a análise de cada alternativa?
- O grupo define critérios para orientar a seleção das alternativas? Elas são avaliadas segundo a aderência a esses critérios?
- Existem critérios de julgamento para alternativas conflitantes ou competidoras entre si? Quais são?
- É traçado algum plano de implementação, com o estabelecimento de metas e submetas (finais e intermediárias)?
- As responsabilidades pela implementação são definidas claramente?
- As fases seguem linearmente o fluxo indicado acima ou, eventualmente, o debate leva a avanços ou retrocessos?
- O grupo se sente seguro na utilização do modelo de decisão adotado pela empresa?

2.2 Para a *decisão de internacionalização*: houve alguma mudança no procedimento padrão em algum dos tópicos mencionados? Quais tópicos sofreram mudança? Houve alguma razão para a mudança? Qual foi a mais significativa, na sua opinião? Como surgiu o problema da internacionalização das atividades?



## INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

### 3.0 Comente sobre as informações estratégicas que alimentam o processo decisório.

Algumas organizações, por exemplo, têm uma sistemática formal de coleta e registro das informações que alimentam o processo decisório. Outras, embora não tenham essa sistemática formalizada, organizam as informações disponíveis sobre determinado tema, para subsidiar um processo decisório específico.

#### 3.1 Para *situações padrão*:

Roteiro:

- a) A empresa tem algum sistema formal de coleta, análise e registro das informações, que podem alimentar decisões estratégicas?
- b) Como o(a) senhor(a) qualifica a precisão das informações levantadas, mesmo que informais, para que o processo decisório seja bem encaminhado?
- c) As informações procuram cobrir todos os aspectos do problema? Por exemplo: clientes, competidores, fornecedores, parceiros comerciais ou de tecnologia, quadro econômico-financeiro, fontes de recursos internas e externas à empresa e ao mercado-alvo, etc.
- d) A empresa trabalha com Planejamento Estratégico? Se a resposta for “sim”, o Planejamento Estratégico tem orientado o processo decisório?
- e) Durante o processo decisório, o grupo decisor se preocupa com a busca de novas informações e o aperfeiçoamento das existentes?
- f) Na fase de implementação, após a decisão ter sido tomada, as informações costumam ser confirmadas?
- g) Alguma decisão estratégica teve de ser reavaliada por imprecisão de informações?

#### 3.2 Para a *decisão de internacionalização*:

Roteiro:

- a) Durante o processo da tomada de decisão de internacionalização, a empresa se preocupou com a quantidade e qualidade das informações, mais intensamente do que o costume?
- b) Durante o processo decisório, a empresa fez o levantamento completo de suas forças e fraquezas, face à iminência de decidir pela sua internacionalização?
- c) Durante o processo decisório, a empresa fez algum tipo de levantamento de modelos de internacionalização para encontrar o mais adequado ao negócio e aos objetivos de internacionalização das atividades?
- d) Durante o processo decisório, a empresa fez algum levantamento das características de cada país onde o processo de internacionalização poderia se iniciar?

- e) Durante o processo decisório, a empresa fez algum levantamento completo dos clientes potenciais de cada mercado dos países escolhidos, para facilitar a análise das alternativas de internacionalização?
- f) Durante o processo decisório, a empresa fez algum levantamento completo dos competidores de cada mercado alternativo escolhido?
- g) Durante o processo decisório, a empresa fez algum levantamento completo dos eventuais parceiros para disputar o mercado escolhido?
- h) Durante o processo decisório, a empresa fez algum levantamento completo das condições legais, fiscais, tributárias e de remessa de lucros, da legislação trabalhista, da existência de fontes de financiamentos, etc., dos países selecionados como alternativas de internacionalização?
- i) Durante o processo decisório, a empresa fez algum levantamento completo dos fatores operacionais do mercado de cada país selecionado para decisão? (por exemplo: logística de suprimentos, logística de distribuição, condições de operação, etc.?)

## DEBATES

### **4.0 Comente sobre os debates feitos na empresa, antes que as decisões estratégicas sejam tomadas.**

Em algumas organizações os debates são fechados, isto é, restritos às áreas diretamente envolvidas com o tema. As outras áreas vão-se envolvendo aos poucos. Em outras organizações, não há debates. O gestor principal analisa sozinho as alternativas, fazendo ou não novas consultas, antes de se decidir. Outras organizações têm os debates abertos, isto é, qualquer membro do grupo de decisão pode opinar, concordando ou não com as alternativas, questionando os dados e as conclusões.

#### 4.1 Para *situações padrão*:

Roteiro:

- a) Como o(a) senhor(a) classificaria os debates do processo decisório de sua organização?
- b) Os debates são orientados pelas premissas de decisão, formuladas no início do processo decisório?
- c) Qual a influência da hierarquia funcional durante a fase de debates?
- d) Há predominância de opinião por algum membro do grupo ou alguma área? Por quê?
- e) Os argumentos utilizados nos debates, em geral, seguem um adequado arrazoado técnico-racional ou também são consideradas e respeitadas outras formas de argumentação, como, por exemplo, as baseadas em percepção individual e intuitiva?

- f) Há a participação de algum membro ocasional (consultoria interna, consultoria externa, funcionário técnico no assunto em questão, executivo envolvido na possível implementação)? Que tipo de participação tem esse membro ocasional?
- g) Como são tratados os pontos de vista não-majoritários ou discordantes?
- h) O(a) Sr.(a) sente-se à vontade para manifestar sua opinião, mesmo que ela contrarie a opinião da maioria dos membros?
- i) Como os debates têm contribuído para o aperfeiçoamento do processo decisório? Eles têm aperfeiçoado o processo, têm melhorado as decisões, têm evitado ou estimulado os erros, têm treinado pessoas para tomar decisões?

#### 4.2 Para a *decisão de internacionalização*:

Roteiro:

- a) Os debates sobre a internacionalização da empresa seguiram alguma metodologia diferente da empregada no processo padrão? O que mudou?
- b) Qual foi a característica mais marcante no debate da decisão de internacionalização, que o diferenciou de outras decisões padrão?
- c) Qual foi a influência da hierarquia funcional no transcorrer dos debates?
- d) Houve predominância de algum membro ou área na decisão?
- e) Houve alguma discordância significativa que merecesse registro?
- f) A argumentação nos debates seguiu critérios lógicos e racionais ou critérios emocionais?
- g) No debate, o grupo de decisão deu mais ênfase aos riscos ou as oportunidades que viriam com a internacionalização?

### DECISÃO FINAL

#### 5.1 Para *situações padrão*:

##### 5.0 Comente sobre a maneira que a *decisão final* de um processo de tomada de decisão estratégica é tomada na sua empresa.

Algumas decisões podem ser tomadas pelo executivo principal *antes* que o grupo de decisão se reúna e inicie o processo. Neste caso, o processo pode ou não ser submetido ao grupo. Pode ser também submetido a membros particulares do grupo, sob a forma de sondagem, busca de informações complementares ou apoio. Outras decisões tomadas percorrem todo o processo decisório, porém, a decisão final nem sempre acompanha a alternativa vencedora. Algumas decisões são naturais para os membros da empresa, seja por figurarem do Planejamento Estratégico, seja pela seqüência normal dos negócios. A forma como uma decisão estratégica é tomada também varia de acordo com a organização, ou mesmo dentro da própria organização, segundo a importância estratégica da decisão. Decisões são tomadas isoladamente ou em grupo, por consenso, por votação ou por influências das pessoas.

Roteiro:

- a) Quem toma a decisão final em um processo de decisões estratégicas da empresa?

- b) Qual é a regra de decisão seguida pelo grupo? (votação, consenso, o executivo principal decide, força política, critérios técnicos estabelecidos, etc.?)
- c) As decisões podem ser implementadas, mesmo que algum membro do grupo não esteja totalmente convencido de que a decisão tomada foi a melhor?
- d) Os modelos empregados pela empresa têm sido satisfatórios para a maioria das decisões?
- e) Todos se comprometem com a decisão tomada?

## 5.2 Para a *decisão de internacionalização*:

Roteiro:

- a) A decisão de internacionalização foi uma decisão individual ou do grupo de decisão?
- b) Quais foram os fatores que mais pesaram nesta decisão em particular?
- c) Houve a participação de algum membro ocasional nesta decisão? Se houve, influenciou a decisão?
- d) Houve opinião discordante?
- e) As alternativas e os debates foram suficientes para cobrir todos os ângulos da questão?
- f) Quanto tempo durou o processo decisório, desde que surgiu a idéia, até que a decisão formal fosse tomada?

## **GRUPO II - INTERNACIONALIZAÇÃO IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES INDUTORES E RESTRITIVOS**

O conjunto de perguntas a seguir procura identificar e caracterizar os fatores indutores e os fatores restritivos, na decisão estratégica de internacionalização das atividades da sua empresa. Como *fatores indutores*, entende-se os fatores que atraíram a empresa para o mercado internacional. Podem ser fatores internos, como por exemplo, vantagens nas margens, ou, externos, como novas oportunidades comerciais, geradas por mercado atraente, um grande cliente em particular, etc. Os *fatores restritivos* não devem ser caracterizados apenas pelas ameaças internas ou externas. Compreende também algumas falhas operacionais: instabilidade na qualidade do produto ou do processo, complexidade na logística, escassez de certos recursos imprescindíveis, desconhecimento do novo mercado, etc. Esta parte da pesquisa busca verificar se o modelo que orientou o processo decisório, foi capaz de identificar e lidar com os fatores indutores e restritivos e prever sua influência na implementação.

### **6.0 FATORES INDUTORES AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

#### **FATORES INDUTORES PRÓ-ATIVOS:**

- a) Para obter vantagem nas margens;
- b) Para obter vantagens fiscais ou cambiais;
- c) Produto único (exclusivo);
- d) Vantagem tecnológica;
- e) Informação exclusiva de mercado;
- f) Comprometimento com a gerência;
- g) Economia de escala

#### **FATORES INDUTORES REATIVOS:**

- a) Pressão da competição;
- b) Excesso de produção;
- c) Declínio nas vendas domésticas;
- d) Excesso de capacidade de produção;
- e) Mercados domésticos saturados;
- f) Ficar mais próximos dos atuais clientes, atuando em outros mercados;
- g) Segurança política;
- h) Busca de know-how;

#### **6.1 Comente sobre a fase de tomada da decisão, *antes* da internacionalização:**

Roteiro:

- a) Por que a empresa decidiu internacionalizar as suas atividades?
- b) A empresa já tinha tido alguma experiência internacional anterior?

- c) Havia alguma razão, suficientemente forte, para que a internacionalização das atividades fosse discutida naquele momento?
- d) Qual foi a reação inicial do grupo de decisões estratégicas sobre, a idéia de internacionalizar as atividades da empresa?
- e) Quais dos fatores indutores relacionados acima, mais contribuíram para a decisão de internacionalização? Ordene do mais para o menos significativo.
- f) Todos os fatores indutores acima foram identificados? Quais não foram considerados?

**6.2 Considere o momento atual, *após* a internacionalização e comente baseado nos tópicos assinalados no roteiro:**

Roteiro:

- a) Os fatores indutores descritos e ordenados pelo(a) senhor(a) no item 6.1 continuam válidos?
- b) Ainda obedecem a mesma ordem, isto é, algum fator teve diminuída a sua importância ou outro teve sua importância aumentada? Por que?
- c) Surgiu algum fator indutor novo? Qual foi ele? Por que acha que não foi considerado anteriormente, no momento da decisão?

<b>7.0 FATORES RESTRITIVOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>
-------------------------------------------------------------------

- a) Falta de experiência internacional da empresa: os executivos da empresa não estão familiarizados com atividades internacionais;
- b) Incerteza quanto ao melhor modelo de internacionalização;
- c) Pouco conhecimento do novo mercado quanto à: clientes potenciais, competidores locais, legislação do país escolhido, cultura, serviço de pós-venda, etc.;
- d) Incerteza quanto à formulação das metas mercadológicas;
- e) Incerteza quanto à manutenção da paridade cambial;
- f) Desconhecimento do melhor fluxo logístico;
- g) Incertezas políticas;
- h) Custo do investimento;

**7.1 Comente sobre a fase de tomada da decisão, *antes* da internacionalização:**

Roteiro:

- a) A empresa identificou e avaliou todos os fatores restritivos?
- b) A empresa identificou e avaliou novos fatores restritivos? Quais foram eles?
- c) Durante o processo de decisão de internacionalização, quais dos fatores restritivos relacionados acima, mais exigiram atenção? Ordene do mais para o menos significativo.
- d) Havia alguma opinião contrária à internacionalização no grupo de decisão? Qual foi o argumento?

**7.2 Considere o momento atual, *após* a internacionalização e comente baseado nos tópicos assinalados no roteiro:**

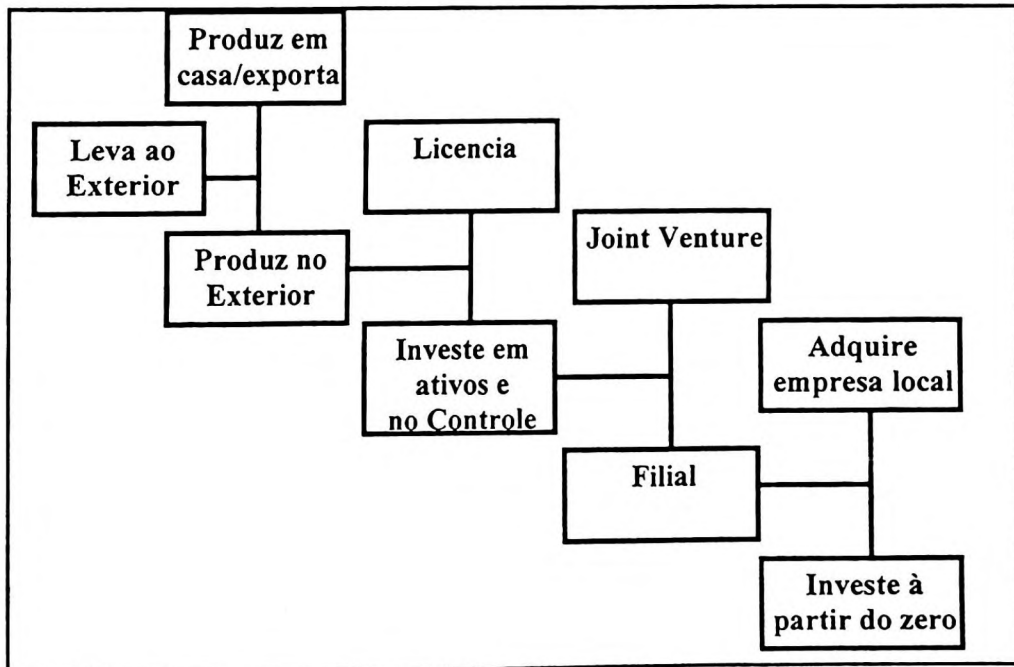


Roteiro:

- a) Os fatores restritivos descritos e ordenados pelo(a) senhor(a) no item 7.1 continuam válidos
- b) Ainda obedecem a mesma ordem, isto é, algum fator teve diminuída a sua importância? Algum teve sua importância aumentada? Por que?
- c) Surgiu algum fator restritivo novo? Qual foi ele? Por que acha que não foi considerado anteriormente, no momento da decisão?
- d) A empresa teve dificuldades de implementação da estratégia maiores do que as previstas? Por que?
- e) Acha que houve falha em alguma fase do processo decisório? Qual?
- f) A empresa conseguiu fazer a correção de rota no tempo adequado?

### GRUPO III - MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A empresa, ao internacionalizar as suas atividades, dispõe de várias alternativas possíveis para a implementação desse processo. A figura abaixo sugere algumas dessas alternativas:



Com relação à gestão do empreendimento, a empresa pode optar por várias alternativas. Por exemplo, pode criar uma estrutura internacional na matriz para servir de elo de ligação entre a matriz e o negócio no exterior. Pode montar uma estrutura própria no exterior, utilizando profissionais da matriz, que irão montar a equipe local. Pode desvincular totalmente as equipes, nomeando um gestor local. O grupo de questões a seguir, tem o intuito de identificar a alternativa de modelo adotado pela empresa, como resultado do processo da decisão de internacionalização e verificar se a opção escolhida demonstrou ser a mais acertada.

### 8.1 Comente sobre a fase de tomada da decisão, *antes* da internacionalização:

Roteiro:

- a) Qual foi o modelo de internacionalização adotado pela empresa?
- b) Por que a empresa optou por esse modelo?
- c) Quais foram os critérios adotados para a escolha do país?
- d) A empresa avaliou os riscos e oportunidades de todas as opções?
- e) Qual modelo de gestão da atividade internacional foi inicialmente utilizado?

### 8.2 Considere o momento atual, *após* a internacionalização e comente baseado nos tópicos assinalados:

Roteiro:

- a) Houve modificação no modelo adotado inicialmente? Por quê?
- b) Os critérios adotados para a escolha do país ainda são válidos?
- c) A experiência internacional correspondeu à expectativa existente no momento da decisão?
- d) Quais foram os erros de avaliação cometidos durante o processo decisório?
- e) O **modelo de processo decisório** empregado continua válido?
- f) A empresa pretende utilizar essa experiência de internacionalização para expandir suas atividades para outros países?
- g) Houve modificações no **modelo de gestão** escolhido durante o processo decisório? Por quê?
- h) Houve aperfeiçoamento profissional da equipe da matriz após a internacionalização?

## **ANEXO 2**

### **EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO**

EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO - 1950 a 2000 (Janeiro-Julho)

Período	PIB BRASIL			EXP BRASIL (FOB)			EXPORTAÇÃO			SALDO			IMPORTAÇÃO			PIB MUNDO			
	US\$ bi (A)	Tx. real %	Abert. econ. (**)	US\$ bi (B)	Var. %	B/A	Part. % B/C	MUNDIAL (FOB) US\$ bi (C)	Var. %	IMP BRASIL (FOB) US\$ bi (D)	Var. %	Part. % D/A	COMERCIAL US\$ bi FOB (B-D)	IMP BRASIL (CIF) US\$ bi (E)	Var. %	MUNDIAL (CIF) US\$ bi (F)	Part. % E/F	US\$ bi	Tx. real %
1950	15,1	6,7	7,6	1,4	23,6	9,0	2,37	57,2	-	0,9	-1,6	6,2	0,4	1,0	-	59,6	1,68	...	...
1951	18,7	4,6	9,3	1,8	30,6	9,5	2,28	77,5	35,5	1,7	83,1	9,2	0,0	1,9	90,0	82,3	2,31	...	...
1952	21,9	7,6	7,2	1,4	-19,8	6,5	1,90	74,5	-3,9	1,7	-0,3	7,9	-0,3	1,9	0,0	81,4	2,33	...	...
1953	11,2	4,5	12,0	1,5	8,5	13,7	2,04	75,5	1,3	1,1	-33,5	10,2	0,4	1,2	-36,8	77,4	1,55	...	...
1954	11,6	7,9	12,8	1,6	1,5	13,5	2,01	77,8	3,0	1,4	23,7	12,2	0,1	1,5	25,0	80,4	1,87	...	...
1955	11,6	8,7	10,9	1,4	-8,9	12,3	1,68	84,8	9,0	1,1	-22,0	9,5	0,3	1,2	-20,0	90,3	1,33	...	...
1956	14,7	2,5	8,6	1,5	4,1	10,1	1,57	94,5	11,4	1,0	-5,3	7,1	0,4	1,1	-8,3	99,4	1,11	...	...
1957	17,6	8,4	7,6	1,4	-6,1	9,7	1,37	101,6	7,5	1,3	22,8	7,3	0,1	1,4	27,3	109,1	1,28	...	...
1958	12,8	10,5	12,8	1,2	-10,7	9,7	1,29	96,5	-5,0	1,2	-8,2	9,2	0,1	1,3	-7,1	101,8	1,28	...	...
1959	15,8	9,5	7,9	1,3	3,1	8,1	1,25	102,4	6,1	1,2	2,6	7,7	0,1	1,3	0,0	108,1	1,20	...	...
1960	17,9	9,6	7,2	1,3	-1,0	7,1	1,11	114,5	11,8	1,3	6,9	7,2	0,0	1,4	7,7	121,1	1,16	...	...
1961	16,2	8,7	7,4	1,4	10,6	7,7	1,17	119,7	4,5	1,3	-0,1	7,1	0,1	1,4	0,0	126,8	1,10	...	...
1962	20,0	6,5	6,3	1,2	-13,5	6,1	0,97	125,1	4,5	1,3	0,9	6,5	-0,1	1,4	0,0	133,9	1,05	...	...
1963	24,0	0,4	5,8	1,4	15,8	5,9	1,02	137,3	9,8	1,3	-0,6	5,4	0,1	1,4	0,0	145,8	0,96	...	...
1964	21,7	3,6	5,8	1,4	1,7	6,6	0,93	153,9	12,1	1,1	-16,2	5,0	0,3	1,2	-14,3	162,1	0,74	...	...
1965	22,8	2,4	5,6	1,6	11,5	7,0	0,96	167,0	8,5	0,9	-13,4	4,1	0,7	1,0	-16,7	176,1	0,57	...	...
1966	28,5	6,8	5,3	1,7	9,2	6,1	0,95	183,5	9,9	1,3	36,5	4,6	0,4	1,4	40,0	193,7	0,72	...	...
1967	31,3	4,4	4,9	1,7	-5,0	5,3	0,86	192,6	5,0	1,4	10,6	4,6	0,2	1,7	21,4	213,2	0,80	...	...
1968	34,1	9,7	5,5	1,9	13,7	5,5	0,83	225,8	17,2	1,9	28,7	5,4	0,0	2,1	23,5	237,0	0,89	...	...
1969	37,4	9,4	5,8	2,3	22,9	6,2	0,89	258,4	14,4	2,0	7,4	5,3	0,3	2,3	9,5	269,4	0,85	...	...
1970	42,6	10,4	6,2	2,7	18,5	6,4	0,91	299,7	16,0	2,5	25,8	5,9	0,2	2,8	21,7	314,4	0,89	...	...
1971	49,2	11,4	6,3	2,9	6,0	5,9	0,86	335,9	12,1	3,2	29,5	6,6	-0,3	3,7	32,1	345,8	1,07	...	...
1972	58,8	11,9	7,0	4,0	37,4	6,8	1,00	399,9	19,1	4,2	30,3	7,2	-0,2	4,8	29,7	406,7	1,18	...	...
1973	84,1	13,9	7,4	6,2	55,3	7,4	1,11	556,1	39,1	6,2	46,3	7,4	0,0	7,0	45,8	561,3	1,25	...	...
1974	110,4	8,1	9,3	8,0	28,3	7,2	0,96	829,1	49,1	12,6	104,2	11,5	-4,7	14,2	102,9	824,6	1,72	...	...
1975	129,9	5,2	8,0	8,7	9,0	6,7	1,02	850,7	2,6	12,2	-3,4	9,4	-3,5	13,6	-4,2	869,9	1,56	...	...
1976	154,0	10,3	7,3	10,1	16,8	6,8	1,06	968,7	12,7	12,4	1,4	8,0	-2,3	13,7	0,7	975,2	1,40	...	...
1977	177,2	4,9	6,8	12,1	19,7	6,8	1,12	1,086,3	13,3	12,0	-2,9	6,8	0,1	13,3	-2,9	1,116,8	1,19	...	...
1978	201,2	5,0	6,5	12,7	4,4	6,3	1,01	1,257,6	15,8	13,7	13,8	6,8	-1,0	15,1	13,5	1,292,0	1,17	...	...
1979	223,5	6,8	7,5	15,2	20,4	6,8	0,94	1,625,0	29,2	18,1	32,2	8,1	-2,8	19,8	31,1	1,630,3	1,21	...	...



Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior  
Secretaria de Comércio Exterior  
Departamento de Operações de Comércio Exterior

### EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO - 1950 a 2000 (Janeiro-Julho)

Período	PIB BRASIL			EXP BRASIL (FOB)			IMP BRASIL (FOB)			SALDO COMERCIAL			IMP BRASIL (CIF)			IMPORTAÇÃO MUNDIAL (CIF)			PIB MUNDO		
	US\$ bi (A)	Tx. real % (B)	Abert. econ. (%) (C)	US\$ bi (D)	Var. % (E)	Part. % B/A (F)	US\$ bi (G)	Var. % (H)	Part. % D/A (I)	US\$ bi (J)	Var. % (K)	Part. % (L)	US\$ bi (M)	Var. % (N)	Part. % (O)	US\$ bi (P)	Var. % (Q)	Part. % (R)	US\$ bi (S)	Tx. real % (T)	
1980	237,8	9,2	9,1	20,1	32,1	8,5	1,04	1,940,8	19,4	23,0	26,9	9,7	-2,8	25,0	26,3	2,006,3	1,25	...	...	...	
1981	258,6	-4,3	8,8	23,3	15,7	9,0	1,21	1,924,2	-0,9	22,1	-3,8	8,5	1,2	24,1	-3,6	1,960,0	1,21	...	...	...	
1982	271,3	0,8	7,3	20,2	-13,4	7,4	1,14	1,765,5	-8,2	19,4	-12,2	7,2	0,8	21,1	-12,4	1,860,3	1,13	...	...	...	
1983	189,5	-2,9	9,8	21,9	8,5	11,6	1,26	1,734,5	-1,8	15,4	-20,4	8,1	6,5	16,8	-20,4	1,800,2	0,93	...	...	...	
1984	189,7	5,4	10,8	27,0	23,3	14,2	1,47	1,840,6	6,1	13,9	-9,8	7,3	13,1	15,2	-9,5	1,918,4	0,79	...	...	...	
1985	211,1	7,9	9,2	25,6	-5,1	12,1	1,37	1,872,0	1,7	13,2	-5,5	6,2	12,5	14,3	-5,9	1,942,1	0,74	...	...	...	
1986	257,8	7,5	7,1	22,3	-12,8	8,7	1,09	2,046,4	9,3	14,0	6,8	5,4	8,3	15,6	9,1	2,121,3	0,74	...	...	...	
1987	282,4	3,6	7,3	26,2	17,3	9,3	1,09	2,401,1	17,3	15,1	7,2	5,3	11,2	16,6	6,4	2,484,6	0,67	...	...	...	
1988	305,7	-0,1	7,9	33,8	28,8	11,1	1,23	2,742,0	14,2	14,6	-3,0	4,8	19,2	16,1	-3,0	2,834,7	0,57	...	...	...	
1989	415,9	3,2	6,3	34,4	1,8	8,3	1,15	2,981,5	8,7	18,3	25,0	4,4	16,1	19,9	23,6	3,068,3	0,65	...	...	...	
1990	469,3	-5,1	5,5	31,4	-8,6	6,7	0,93	3,395,3	13,9	20,7	13,1	4,4	10,8	22,5	13,1	3,491,6	0,64	...	22,489	2,6	
1991	405,7	1,3	6,5	31,6	0,7	7,8	0,90	3,498,5	3,0	21,0	1,8	5,2	10,6	23,0	2,2	3,609,9	0,64	...	23,888	1,8	
1992	387,3	-0,3	7,3	35,8	13,2	9,2	0,96	3,717,0	6,2	20,6	-2,3	5,3	15,2	23,1	0,4	3,847,5	0,60	...	24,041	2,0	
1993	429,7	4,4	7,4	38,6	7,7	9,0	1,04	3,707,0	-0,3	25,3	22,9	5,9	13,3	27,7	19,9	4,021,2	0,69	...	24,926	2,3	
1994	543,1	5,6	7,1	43,5	12,9	8,0	1,04	4,187,0	12,9	33,1	31,0	6,1	10,5	36,0	30,0	4,430,0	0,81	...	26,451	3,7	
1995	705,4	3,4	6,8	46,5	6,8	6,8	0,93	5,013,0	19,7	49,8	50,5	7,1	-3,3	53,8	49,4	5,267,4	1,02	...	29,023	3,6	
1996	775,4	2,7	6,5	47,7	2,7	6,2	0,91	5,256,0	4,8	53,3	7,1	6,9	-5,6	56,8	5,6	5,534,2	1,03	...	29,817	4,01	
1997	801,7	3,4	7,0	53,0	11,0	6,6	0,97	5,450,0	3,7	59,7	12,0	7,5	-6,8	63,3	11,4	5,712,1	1,11	...	29,698	4,01	
1998	775,5	0,0	7,0	51,1	-3,5	6,8	0,96	5,330,0	-2,2	57,7	-3,4	7,4	-6,6	61,0	-3,6	5,658,0	1,08	...	29,492	2,5	
1999	556,5	1,0	8,7	48,0	-6,1	8,6	0,87	5,497,0	3,1	49,2	-14,7	8,8	-1,2	51,8	-15,1	5,876,0	0,88	...	30,629	3,3	
2000 (*)			3,8 (***)	31,2	17,3			5,947,0	8,2	30,2	11,5		0,9								4,8 (****)
1999 (jan-julho)				26,8						27,1			-0,5								

Fonte: Exportações brasileiras: ALICE/SISCOMEX e CACEX; Importações brasileiras: ALICE/SISCOMEX e MF/SRF; Taxa de variação do PIB real: IBGE.

Taxa de variação do PIB real: IBGE.

PIB em dólar, a preços correntes, até 1998 (Conjuntura Econômica-FGV); 1999: BACEN.

Exportações e PIB mundial: International Financial Statistics (FMI) e World Economic Outlook - Abril, 2000 (FMI).

(\*) Exportação e importação brasileira de janeiro-julho.

(\*\*) O grau de abertura da economia é medido pela participação relativa da média aritmética do somatório das exportações + importações, em relação ao PIB.

(\*\*\*) Taxa de crescimento do PIB no 1o. semestre de 2000, em relação a igual período de 1999.

(\*\*\*\*) Estimativa do FMI para as exportações mundiais de 2000 - abril 2000.

(\*\*\*\*\*) Previsão do FMI de crescimento do PIB Mundial de 2000 - abril 2000.

Elaboração: SECEX/DECEX.

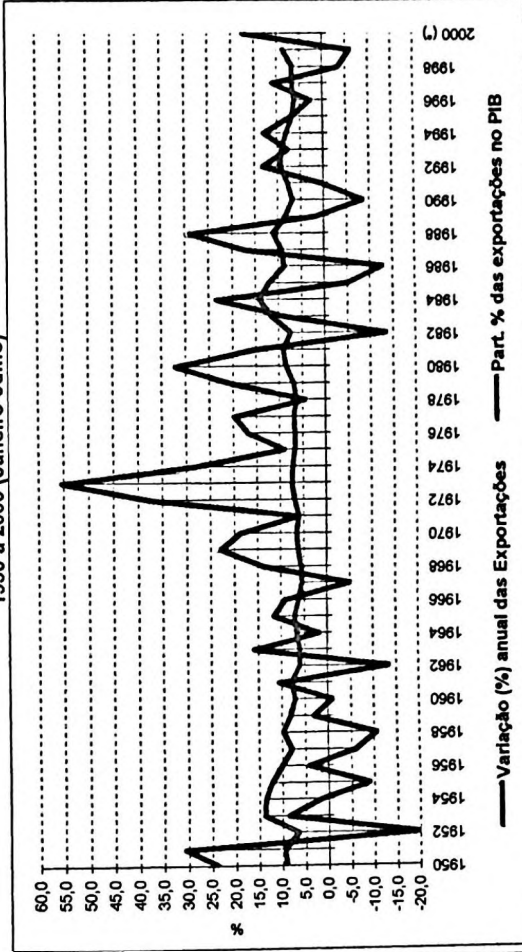
## **ANEXO 3**

### **GRÁFICOS SOBRE O COMÉRCIO EXTERIOR BRASILEIRO**



**Varição (%) Anual das Exportações (\*) e Participação (%) das Exportações no PIB (\*\*)**

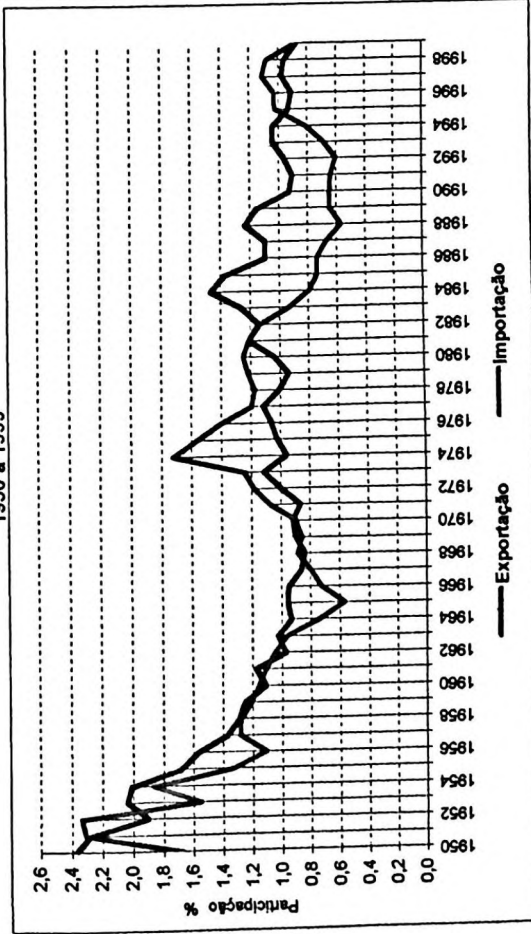
1950 a 2000 (Janeiro-Julho)



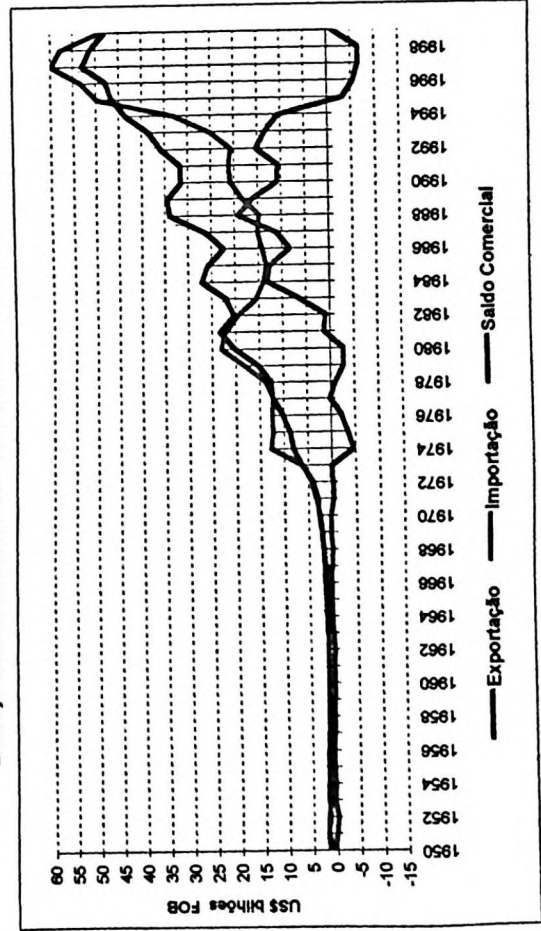
(\*) Variação do período janeiro-julho/2000-1999.  
 (\*\*) Compreende o período até 1999.

**Participação % do Brasil nas Exportações e Importações Mundiais**

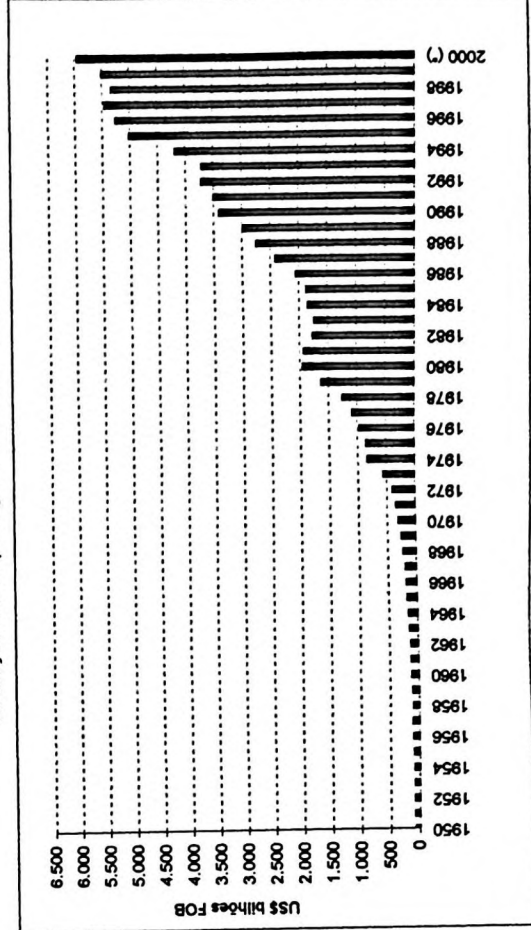
1950 a 1999



**Balança Comercial Brasileira - 1950 a 1999 - US\$ bilhões FOB**



**Evolução das Exportações Mundiais - 1950 a 2000 (\*)**



(\*) Estimativa FMI - abril 2000.

## **ANEXO 4**

### **EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS PRINCIPAIS EMPRESAS**

EXPORTAÇÃO BRASILEIRA  
PRINCIPAIS EMPRESAS  
US\$ F.O.B.

BCE013  
20/08/2000

	JANEIRO/DEZEMBRO				DEZEMBRO					
	1999		1998		1999		1998			
	Part. %	1998 (B)	Part. %	Var. % A/B	Part. %	(C)	Part. %	(D)		
<b>TOTAL GERAL</b>	48.011.444,034	100,00	51.139.861.545	100,00	-6,12	4.672.975.214	100,00	3.943.986.895	100,00	18,48
<b>TOTAL DAS EMPRESAS ABAIXO RELACIONADAS</b>	32.570.094,948	67,84	32.965.151.119	64,46	-1,20	3.082.912.570	65,97	2.501.705.453	63,43	23,23
1 EMBRAER EMPRESA BRASILEIRA DE AERONAUTICA S A	1.691.524.603	3,52	1.173.346.421	2,29	44,16	120.005.373	2,57	109.794.077	2,78	9,30
2 COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	1.542.063.722	3,21	1.758.032.781	3,44	-12,28	102.990.163	2,20	177.241.731	4,49	-41,89
3 CEVAL ALIMENTOS SA	925.635.738	1,93	1.152.617.927	2,25	-19,69	85.437.206	1,83	65.489.561	1,66	30,46
4 FIAT AUTOMOVEIS SA	813.386.032	1,69	1.117.009.177	2,18	-27,18	63.949.660	1,37	51.940.093	1,32	23,12
5 COMPANHIA SIDERURGICA DE TUBARAO	753.852.626	1,57	745.125.100	1,46	1,17	99.906.301	2,14	41.100.827	1,04	143,08
6 PETROLEO BRASILEIRO S A PETROBRAS	739.752.142	1,54	679.654.061	1,33	8,84	84.196.057	1,80	47.672.048	1,21	76,62
7 FORD BRASIL LTDA	603.868.592	1,26	947.024.684	1,85	-36,24	54.436.382	1,16	59.945.047	1,52	-9,19
8 VOLKSWAGEN DO BRASIL LTDA	527.424.855	1,10	675.148.726	1,32	-21,88	77.155.085	1,65	33.871.683	0,86	127,79
9 ARACRUZ CELULOSE SA	488.260.907	1,02	418.119.710	0,82	16,78	46.453.129	0,99	32.737.238	0,83	41,90
10 GENERAL MOTORS DO BRASIL LTDA	456.189.839	0,95	702.476.600	1,37	-35,06	53.025.870	1,13	30.211.454	0,77	75,52
11 ALBRAS ALUMINIO BRASILEIRO S/A	426.800.533	0,89	381.203.115	0,75	11,96	41.359.159	0,89	34.842.441	0,88	18,70
12 COOPERATIVA DE PROD DE CANA ACUCAR E ALCOOL DO ES	425.015.519	0,89	447.767.567	0,88	-5,08	52.750.182	1,13	26.659.400	0,68	97,87
13 COMPANHIA SIDERURGICA NACIONAL	375.572.286	0,78	427.398.734	0,84	-12,13	61.932.577	1,33	13.338.884	0,34	364,30
14 SUCOCITRICO CUTRALE LTDA	361.063.903	0,75	368.946.996	0,72	-2,14	48.718.022	1,04	69.377.360	1,76	-29,78
15 A D M EXPORTADORA E IMPORTADORA S/A	353.238.735	0,74	422.905.091	0,83	-16,47	14.180.212	0,30	3.640.477	0,09	289,52
16 MINERACOES BRASILEIRAS REUNIDAS S A MBR	349.717.701	0,73	445.015.619	0,87	-21,41	33.463.633	0,72	21.096.853	0,53	58,62
17 COTIA TRADING S/A	340.982.090	0,71	441.149.334	0,86	-22,71	27.589.756	0,59	50.195.842	1,27	-45,04
18 SADIJA S/A	328.147.514	0,68	8.060.066	0,02	*	33.136.218	0,71	0	0,00	*
19 SAMARCO MINERACAO S/A	327.097.209	0,68	375.674.837	0,73	-12,93	43.726.347	0,94	26.296.305	0,67	66,28
20 ACESITA S/A	319.457.651	0,67	175.528.032	0,34	82,00	48.343.514	1,03	25.262.496	0,64	91,36
21 CARGILL AGRICOLA S A	292.549.916	0,61	304.004.393	0,59	-3,77	20.290.289	0,43	14.208.241	0,36	42,81
22 COMERCIO E INDUSTRIAS BRASILEIRAS COINBRA S/A	290.956.995	0,61	326.472.598	0,64	-10,88	28.937.184	0,62	5.026.681	0,13	475,67
23 CITROSUCO PAULISTA S/A	286.130.248	0,60	251.554.102	0,49	13,75	29.804.322	0,64	37.100.878	0,94	-19,67
24 PERDIGAO AGROINDUSTRIAL S/A	285.072.662	0,59	231.651.242	0,45	23,06	28.638.419	0,61	21.092.980	0,53	35,77
25 ROBERT BOSCH LIMITADA	280.299.386	0,58	300.027.614	0,59	-6,58	25.097.285	0,54	25.984.167	0,66	-3,41
26 FERTECO MINERACAO S A	278.126.981	0,58	403.012.717	0,79	-30,99	40.153.234	0,86	18.454.147	0,47	117,58
27 CELULOSE NIPO BRASILEIRA S A CENIBRA	272.834.287	0,57	257.849.186	0,50	5,81	21.387.733	0,46	17.713.547	0,45	20,74
28 ALCOA ALUMINIO S/A	267.429.082	0,56	199.645.918	0,39	33,95	17.325.481	0,37	24.009.643	0,61	-27,84
29 EMPRESA BRASILEIRA DE COMPRESSORES S A EMBRACO	266.731.133	0,56	277.289.781	0,54	-3,81	25.430.645	0,54	22.981.820	0,58	10,66
30 UNIVERSAL LEAF TABACOS LTDA	265.018.687	0,55	240.080.334	0,47	10,39	5.676.718	0,12	2.219.544	0,06	155,76
31 BERTIN LTDA	252.274.723	0,53	142.100.053	0,28	77,53	20.231.482	0,43	17.367.974	0,44	16,49
32 ACO MINAS GERAIS SA ACOMINAS	240.237.042	0,50	320.958.867	0,63	-25,15	28.453.463	0,61	29.358.577	0,74	-3,08
33 CATERPILLAR BRASIL LTDA	233.492.952	0,49	303.176.169	0,59	-22,98	20.098.092	0,43	15.755.060	0,40	27,57
34 GOODYEAR DO BRASIL PRODUTOS DE BORRACHA LTDA	222.988.235	0,46	238.579.176	0,47	-6,53	26.679.213	0,57	24.928.700	0,63	7,02
35 MERCEDES BENZ DO BRASIL S A	221.128.388	0,46	498.209.946	0,97	-55,62	20.772.857	0,44	28.927.491	0,73	-28,19
36 COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERACAO	220.638.782	0,46	235.615.128	0,46	-6,36	15.811.717	0,34	13.831.135	0,35	14,32
37 BILLITON METAIS S/A	217.325.127	0,45	206.989.078	0,40	4,99	23.950.918	0,51	35.962.434	0,91	-33,40
38 REFINADORA DE OLEOS BRASIL LTDA	214.404.344	0,45	166.494.556	0,33	28,78	22.544.495	0,48	15.730.362	0,40	43,32
39 SHELL BRASIL S/A	206.020.841	0,43	127.114.567	0,25	62,07	15.385.672	0,33	4.225.039	0,11	264,15

BALANCA COMERCIAL BRASILEIRA - DEZEMBRO / 99



ISCRIMINAÇÃO	1999			JANEIRO/DEZEMBRO			DEZEMBRO		
	1999 (A)	Part. %	Var. % A/B	1998 (B)	Part. %	1999 (C)	Part. %	1998 (D)	Part. %
40 COMPAQ COMPUTER BRASIL INDUSTRIA E COMERCIO LTDA.	205.981.921	0,43	27,18	161.954.870	0,32	15.257.521	0,33	18.382.932	0,47
41 DIMON DO BRASIL TABACOS LTDA	194.846.602	0,41	-12,51	222.705.315	0,44	4.985.906	0,11	21.181.455	0,54
42 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS S/A. USIMINAS	190.943.122	0,40	-46,62	357.729.977	0,70	19.459.722	0,42	21.588.467	0,55
43 BAHIA SUL CELOUSE S.A	189.255.077	0,39	10,14	171.833.770	0,34	14.838.916	0,32	17.240.337	0,44
44 SEARA ALIMENTOS S/A	184.827.829	0,38	0,00	0	0,00	19.468.170	0,42	0	0,00
45 STAREXPORT TRADING S.A	179.858.218	0,37	228,07	54.822.570	0,11	21.354.854	0,46	5.021.674	0,13
46 CIA IMPORTADORA E EXPORTADORA COIMEX	175.297.129	0,37	68,55	104.004.575	0,20	34.505.504	0,74	9.930.885	0,25
47 VARIQ S A VIACAO AEREA RIO GRANDE	170.420.127	0,35	0,25	169.994.686	0,33	8.142.146	0,17	5.069.910	0,13
48 S/A MINERACAO DA TRINDADE SAMITRI	166.959.210	0,35	-24,78	221.958.977	0,43	15.736.836	0,34	24.487.492	0,62
49 SCANIA LATIN AMERICA LTDA	163.913.994	0,34	-17,19	197.948.483	0,39	20.947.538	0,45	14.395.754	0,37
50 CELPAV CELOUSE E PAPEL LTDA	163.627.413	0,34	-10,70	183.232.055	0,36	755.614	0,02	14.091.697	0,36
51 XEROX COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	163.609.518	0,34	0,00	0	0,00	19.462.179	0,42	0	0,00
52 COMPANHIA CACIQUE DE CAFE SOLUVEL	162.745.087	0,34	-8,85	178.549.955	0,35	7.512.422	0,16	10.997.786	0,28
53 PIRELLI PNEUS S/A	160.959.328	0,34	0,78	159.706.982	0,31	17.134.124	0,37	13.156.492	0,33
54 BRASWEY S A INDUSTRIA E COMERCIO	159.841.665	0,33	-16,67	191.808.858	0,38	2.872.456	0,06	5.842.343	0,15
55 UNICAFE COMPANHIA DE COMERCIO EXTERIOR	155.798.638	0,32	-16,98	187.661.320	0,37	9.935.581	0,21	15.897.117	0,40
56 MOTOROLA INDUSTRIAL LTDA	150.881.082	0,31	275,77	40.152.774	0,08	25.765.751	0,55	10.918.406	0,28
57 MERITOR DO BRASIL LTDA	148.167.484	0,31	29,38	114.519.482	0,22	13.320.799	0,29	9.813.699	0,25
58 SOUZA CRUZ S/A	148.140.138	0,31	0,01	4.544.493	0,01	19.850.869	0,42	547.566	0,01
59 STOCKLER COMERCIAL E EXPORTADORA DE CAFE S A	136.718.100	0,28	-4,84	143.675.852	0,28	11.728.794	0,25	11.041.841	0,28
60 TECUMSEH DO BRASIL LTDA	136.466.180	0,28	-3,02	140.708.638	0,28	13.987.083	0,30	12.261.309	0,31
61 COOPERATIVA AGROPECUARIA MOURAOENSE LTDA	134.718.871	0,28	46,28	92.095.842	0,18	2.005.325	0,04	5.609.894	0,14
62 KODAK BRASILEIRA COM E IND LTDA	133.878.945	0,28	-1,19	135.492.317	0,26	10.612.193	0,23	10.483.212	0,27
63 MAHLE METAL LEVE S.A	132.404.765	0,28	77,07	74.777.470	0,15	14.722.696	0,32	8.579.160	0,22
64 USINAS SIDERURGICAS DE MINAS GERAIS S.A. - USIMINAS	132.027.158	0,27	-23,92	173.544.579	0,34	0	0,00	16.487.456	0,42
65 CARAIBA METAIS SA	131.211.717	0,27	59,31	82.361.458	0,16	9.590.782	0,21	6.245.375	0,16
66 ERICSSON TELECOMUNICACOES S A	129.960.839	0,27	8,73	119.530.406	0,23	17.752.273	0,38	9.748.355	0,25
67 PETROBRAS DISTRIBUIDORA S A	129.867.618	0,27	18,25	109.821.938	0,21	10.054.743	0,22	3.277.870	0,08
68 COMPANHIA BRASILEIRA DE ALUMINIO	128.088.926	0,27	4,15	122.984.403	0,24	11.746.733	0,25	11.664.198	0,30
69 ALUNORTE ALUMINA DO NORTE DO BRASIL S/A	127.162.835	0,26	-0,77	128.152.138	0,25	13.846.973	0,30	6.345.206	0,16
70 INDUSTRIA DE FUNDICAO TUPLY LTDA	125.823.364	0,26	9,36	115.051.075	0,22	11.150.290	0,24	10.504.780	0,27
71 ABC-INDUSTRIA E COMERCIO S/A-ABC-INCO	124.996.885	0,26	272,66	33.541.878	0,07	4.517.382	0,10	2.127.015	0,05
72 COOPERATIVA REGIONAL DE CAFEIC EM GUAXUPE LTDA CO	121.842.744	0,25	10,25	110.511.919	0,22	9.640.688	0,21	7.738.132	0,20
73 SEMENTES MAGGI LTDA	120.650.402	0,25	-9,29	133.013.753	0,26	0	0,00	0	0,00
74 TEKSID DO BRASIL LTDA	119.813.156	0,25	-8,64	131.140.602	0,26	9.409.134	0,20	8.487.858	0,22
75 RECOFARMA INDUSTRIA DO AMAZONAS LTDA	118.878.559	0,25	71,61	69.273.984	0,14	20.543.213	0,44	5.734.969	0,15
76 BASF SA	118.604.990	0,25	-23,83	155.704.774	0,30	13.280.040	0,28	13.330.241	0,34
77 KRUPP METALURGICA CAMPO LIMPO LTDA	116.524.853	0,24	14,85	101.456.528	0,20	10.738.591	0,23	9.820.561	0,25
78 CASAS SENDAS COMERCIO E INDUSTRIA S A	114.615.504	0,24	21,96	93.979.674	0,18	11.832.282	0,25	9.129.321	0,23
79 COINBRA-FRUTESP S.A	112.263.543	0,23	-6,69	120.315.881	0,24	5.594.023	0,12	16.207.286	0,41
80 RIOCELL S/A	111.601.559	0,23	41,31	78.978.977	0,15	14.430.040	0,31	7.949.515	0,20
81 SIMAB SOCIEDADE ANONIMA	111.055.523	0,23	-25,88	149.822.390	0,29	9.147.553	0,20	13.428.576	0,34



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA  
PRINCIPAIS EMPRESAS  
US\$ F.O.B.



SCRIMINAÇÃO	JANEIRO/DEZEMBRO				DEZEMBRO			
	1999	1998	1999	1998	1999	1998	1999	1998
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	(H)
	Part. %	Part. %	Var. % A/B	Part. %	Part. %	Var. % C/D	Part. %	Var. % E/F
1 PHILIPS DO BRASIL LTDA	110.585.467	104.891.228	0,21	5,43	13.609.665	6.565.414	0,17	107,29
2 BRIDGESTONE/FIRESTONE DO BRASIL INDUSTRIA E COMER	110.573.708	92.462.319	0,18	19,59	10.911.980	10.226.056	0,26	6,71
3 EATON LTDA	110.421.040	105.293.231	0,21	4,87	9.007.219	7.875.961	0,20	14,36
4 PHILIP MORRIS BRASIL S/A	109.812.251	324.374.618	0,63	-66,15	27.889.098	15.415.114	0,39	80,92
5 COPENE PETROQUIMICA DO NORDESTE SA	108.583.376	105.230.333	0,23	3,19	17.060.864	4.337.218	0,11	293,36
6 SWIFT ARMOUR S A INDUSTRIA E COMERCIO	104.357.463	58.297.245	0,11	79,01	8.362.960	7.564.239	0,19	10,56
7 JARCEL CELULOSE S/A	98.224.074	6.854.185	0,01	13,62	11.941.267	6.854.185	0,17	74,22
8 WEG INDUSTRIAS S.A	97.689.459	113.095.511	0,22	-13,62	8.781.288	12.378.281	0,31	-29,06
9 GERDAU S.A	96.802.010	75.411.960	0,15	28,36	7.701.338	4.705.092	0,12	63,68
10 FRANGOSUL S A AGRO AVICOLA INDUSTRIAL	96.180.685	96.817.186	0,19	-0,66	8.296.113	4.082.550	0,10	103,21
11 CHAMPION PAPEL E CELULOSE LTDA	94.989.732	84.950.211	0,17	11,82	6.984.946	4.692.598	0,12	48,85
12 GLENORE IMPORTADORA E EXPORTADORA S/A	94.654.783	113.753.531	0,22	-16,79	10.302.000	0	0,00	*
13 SOUTH SERVICE TRADING SA	94.135.015	75.473.222	0,15	24,73	10.806.821	8.119.794	0,21	33,09
14 MINERACAO RIO DO NORTE SA	92.982.952	104.034.746	0,20	-10,62	8.632.262	7.398.296	0,19	16,68
15 EXPORTADORA DE CAFE GUAXUPE LTDA	92.297.880	98.286.925	0,19	-6,09	8.809.761	9.942.903	0,25	-11,40
16 COPEL-CIA PETROQUIMICA DO SUL	91.906.367	60.611.024	0,12	51,63	12.618.493	4.492.497	0,11	180,88
17 OPP POLIETILENOS S/A	87.994.629	72.048.454	0,14	22,13	6.302.216	4.971.374	0,13	88,93
18 RIPASA S A CELULOSE E PAPEL	86.985.781	110.363.545	0,22	-20,34	9.499.484	5.691.190	0,14	126,62
19 MONTECITRUS TRADING S/A	83.979.070	80.437.236	0,16	8,14	4.946.267	1.736.763	0,04	167,52
20 COMPANHIA NIQUEL TOCANTINS	81.432.697	43.319.679	0,08	93,86	8.572.850	3.329.135	0,08	157,51
21 KFP-EXPORT S/A	81.417.479	56.503.399	0,11	44,12	10.348.175	6.051.326	0,15	71,01
22 IPIRANGA PETROQUIMICA SA	80.399.646	66.491.370	0,13	22,45	11.923.656	5.636.351	0,14	111,55
23 DOW QUIMICA DO NORDESTE LTDA	79.486.338	94.566.272	0,17	-14,98	3.683.515	5.302.108	0,13	-30,53
24 CIA ITALO BRASILEIRA DE PELOTIZACAO ITABRASCO	79.226.794	87.247.715	0,17	-8,90	6.553.741	5.757.089	0,15	10,36
25 RHODIA BRASIL LTDA	78.702.182	48.728.262	0,10	62,59	7.049.294	0	0,00	*
26 ALCAN ALUMINIO DO BRASIL LTDA	77.119.517	82.879.186	0,16	-5,04	7.288.535	5.069.694	0,13	43,77
27 VOLVO DO BRASIL VEICULOS LTDA	76.362.234	48.848.405	0,10	57,88	9.610.495	6.240.338	0,16	54,01
28 SADIA CONCORDIA S A INDUSTRIA E COMERCIO	75.327.717	84.948.557	0,17	-10,11	15.841.852	12.255.304	0,31	29,27
29 CIA NIPO BRASILEIRA DE PELOTIZACAO NIBRASCO	74.109.529	272.621.061	0,53	-72,37	0	15.702.791	0,40	-100,00
30 COMPANHIA SIDERURGICA PAULISTA - COSIPA	74.007.887	88.811.999	0,17	-16,55	11.379.475	7.998.694	0,20	42,27
31 SUMATRA COMERCIO INDUSTRIA EXPORTACAO E IMPORTACA	73.346.948	53.510.304	0,10	37,07	12.002.240	0	0,00	*
32 CARAMURU OLEOS VEGETAIS LTDA	72.713.746	54.022.028	0,11	35,14	14.837.349	665.250	0,02	*
33 CITROVITA AGRO INDUSTRIAL LTDA	72.356.974	94.344.410	0,18	-22,93	5.936.557	5.936.557	0,15	-37,72
34 DEGUSSA HULS LTDA	72.095.482	48.634.987	0,10	48,78	9.583.784	6.191.202	0,16	54,80
35 CADAM - CAULIM DA AMAZONIA S.A.	71.362.812	65.641.394	0,13	9,77	5.592.936	2.861.582	0,07	95,45
36 SAB TRADING COMERCIAL EXPORTADORA S A	71.098.071	85.447.663	0,17	-16,48	10.811.375	16.595.893	0,42	-34,86
37 OXITENO NORDESTE S A INDUSTRIA E COMERCIO	70.701.548	97.913.921	0,19	-27,40	7.359.374	11.705.216	0,30	-37,13
38 REICHERT CALCADOS LTDA	69.856.312	82.380.891	0,16	-14,18	5.868.318	7.635.539	0,19	-23,14
39 ALPARGATAS-SANTISTA TEXTIL S A	69.423.547	85.332.347	0,17	-18,14	6.162.358	6.725.275	0,17	-8,37
40 CARGILL CITRUS LTDA	68.774.363	47.944.533	0,09	44,80	12.896.202	2.299.813	0,06	460,75
41 ERIDANIA BEGHIN-SAY DO BRASIL LTDA		66.930.419	0,13	2,76	0	0	0,00	*



CRIMINAÇÃO	JANEIRO/DEZEMBRO			DEZEMBRO				
	1998 (A)	1998 Part. %	1998 Var. % A/B	1999 (C)	1998 Part. %	1998 (D)	1999 Part. %	1999 Var. % C/D
VOLCAFE LTDA	67.746.412	0,14	19,10	3.394.605	0,07	3.855.221	0,10	-11,95
PETROFLEX IND E COM S.A	66.427.617	0,14	25,27	6.817.791	0,15	3.591.930	0,09	89,81
COMPANHIA SIDERURGICA BELGO MINEIRA	66.387.165	0,14	30,20	4.671.644	0,10	4.266.761	0,11	9,49
FREIOS VARGA SA	65.457.949	0,14	0,86	4.932.021	0,11	3.887.463	0,10	26,87
INDEPENDENCIA INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	64.652.994	0,13	0,00	4.546.101	0,10	0	0,00	*
ESSO BRASILEIRA DE PETROLEO LIMITADA	64.408.130	0,13	43,27	7.261.579	0,16	521.674	0,01	*
MARCOPOLO SA	63.452.650	0,13	-33,82	14.498.407	0,31	18.204.420	0,46	-20,36
IGARAS PAPEIS E EMBALAGENS SA	62.874.900	0,13	38,44	8.018.720	0,17	4.738.082	0,12	69,24
VICUNHA NORDESTE S/A - INDUSTRIA TEXTIL	61.117.687	0,13	63,90	9.955.028	0,21	2.573.629	0,07	286,81
COMPANHIA SUZANO DE PAPEL E CELULOSE	60.333.936	0,13	177,30	9.530.270	0,20	2.217.984	0,06	329,68
USINA COSTA PINTO S/A ACUCAR E ALCOOL	60.087.903	0,13	-39,89	2.943.615	0,06	11.575.739	0,29	-74,57
IRMAOS RIBEIRO EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	59.845.008	0,12	8,00	4.257.580	0,09	6.275.274	0,16	-32,15
ASEA BROWN BOVERI LTDA	59.519.285	0,12	48,65	4.331.772	0,09	3.043.097	0,08	42,35
OLVEPAR S.A. - INDUSTRIA E COMERCIO	59.450.021	0,12	32,89	4.960.383	0,11	2.098.120	0,05	136,42
SPP-NEMO S/A INDUSTRIAL E COMERCIAL EXPORTADORA	58.022.792	0,12	-22,50	609.137	0,01	4.467.265	0,11	-86,36
VOITH S A MAQUINAS E EQUIPAMENTOS	57.981.415	0,12	2,81	13.778.189	0,29	6.041.777	0,15	128,05
COMPANHIA ENERGETICA SANTA ELISA	57.631.296	0,12	53,76	4.122.525	0,09	3.974.502	0,10	3,72
MINERACAO MORRO VELHO LTDA	56.451.092	0,12	16,13	4.832.675	0,10	2.497.406	0,06	93,51
CUMMINS BRASIL LIMITADA	56.441.219	0,12	-17,85	7.320.568	0,16	3.222.946	0,08	127,14
MARCHESAN IMPLEMENTOS E MAQUINAS AGRICOLAS TATU S	55.971.673	0,12	-45,59	1.274.810	0,03	27.262.789	0,69	-95,32
MULTIBRAS S/A ELETRODOMESTICOS	55.729.186	0,12	-6,57	3.850.644	0,08	4.591.658	0,12	-16,14
TEKA TECELAGEM KUEHNRICH SA	55.525.887	0,12	8,24	5.340.507	0,11	3.194.902	0,08	67,16
KS PISTOES LTDA	55.421.755	0,12	6,20	5.265.644	0,11	5.871.137	0,15	-10,31
TRW AUTOMOTIVE BRASIL S.A	55.405.097	0,12	1,37	5.567.422	0,12	3.419.599	0,09	62,81
ANGLO ALIMENTOS S.A	54.942.518	0,11	26,74	2.592.439	0,06	3.688.035	0,09	-29,71
SOUZA CRUZ TRADING S.A	54.882.259	0,11	-89,80	94.896	0,00	28.475.952	0,72	-99,67
CALCADOS MAIDE LTDA	54.650.999	0,11	13,90	5.874.067	0,13	4.777.805	0,12	22,94
MWM MOTORES DIESEL LTDA	53.588.225	0,11	-23,03	5.845.931	0,13	5.404.171	0,14	8,17
SCHMIDT IRMAOS CALCADOS LTDA	53.583.538	0,11	-14,37	5.303.598	0,11	5.715.659	0,14	-7,21
MITSUI ALIMENTOS LTDA	53.479.718	0,11	17,52	6.190.768	0,13	4.922.481	0,12	25,77
CYANAMID QUIMICA DO BRASIL LTDA	52.585.679	0,11	-31,92	2.816.053	0,06	8.740.327	0,22	-67,78
PAQUETA CALCADOS LTDA	52.457.702	0,11	-55,89	0	0,00	9.476.981	0,24	-100,00
SPRINGER CARRIER S A	52.410.409	0,11	82,91	3.962.974	0,08	3.700.824	0,09	7,08
ACOS VILLARES S/A	52.201.539	0,11	-23,66	6.419.833	0,14	5.212.907	0,13	23,15
RIO PARACATU MINERACAO SA	52.036.816	0,11	0,17	5.206.953	0,11	4.565.463	0,12	14,05
MAGNETI MARELLI COFAP COMPANHIA FABRICADORA DE PE	52.035.476	0,11	*	5.875.471	0,13	0	0,00	*
SIEMENS LTDA	51.925.103	0,11	-18,02	905.116	0,02	6.799.263	0,17	-86,69
CARGILL CACAU LTDA	51.828.192	0,11	31,50	3.219.545	0,07	5.412.870	0,14	-40,52
DURATEX COMERCIAL EXPORTADORA S A	51.748.869	0,11	-4,32	4.115.769	0,09	4.688.518	0,12	-12,22
BS CONTINENTAL S.A. - UTILIDADES DOMESTICAS	51.533.090	0,11	-16,13	5.378.717	0,12	5.033.127	0,13	6,87
MERIDIONAL DE TABACOS LTDA	51.349.310	0,11	-0,94	2.709.165	0,06	6.366.665	0,16	-57,45
ICATU COMERCIO EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	51.311.216	0,11	-6,46	2.697.421	0,06	3.531.703	0,09	-23,62





**EXPORTAÇÃO BRASILEIRA  
PRINCIPAIS EMPRESAS  
US\$ F.O.B.**

BCE013  
20/09/2000

	JANEIRO/DEZEMBRO				DEZEMBRO				
	1999		1998		1999		1998		Var.% C/D
	Part. %	Var.% A/B	Part. %	Var.% A/B	Part. %	Var.% C/D	Part. %	Var.% C/D	
5 BIANCHINI SA INDUSTRIA COMERCIO E AGRICULTURA	51.182.345	0,11	94.560.442	0,18	2.648.074	0,06	444.120	0,01	496,25
7 USINA SANTA HELENA SA ACUCAR E ALCOOL	50.705.513	0,11	0	0,00	5.322.021	0,11	0	0,00	*
3 COPERTRADING COMERCIO EXPORTACAO E IMPORTACAO S A	50.576.242	0,11	90.030.684	0,18	8.517.502	0,18	11.732.901	0,30	-27,40
9 COMPANHIA COREANO BRASILEIRA DE PELOTIZACAO-KOBRA	50.108.078	0,10	4.989.053	0,01	2.623.049	0,06	0	0,00	*
0 LABORATORIOS PFIZER LTDA	49.735.266	0,10	42.174.403	0,08	660.610	0,01	1.607.046	0,04	-58,89
1 FRIBOI TRADE EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	49.613.890	0,10	23.806.234	0,05	5.837.308	0,12	1.756.265	0,04	232,37
2 COMPANHIA BRASILEIRA CARBURETO DE CALCIO	49.468.842	0,10	46.567.497	0,09	3.187.651	0,07	2.844.507	0,03	12,06
3 CIA. HERING	48.926.759	0,10	22.645.445	0,04	1.948.088	0,04	1.287.237	0,03	51,34
4 TETRA PAK LTDA	48.849.930	0,10	53.586.190	0,10	5.164.147	0,11	4.653.799	0,12	10,97
5 INPACEL INDUSTRIA DE PAPEL ARAPOTI S A	48.504.592	0,10	37.738.154	0,07	3.091.365	0,07	4.477.310	0,11	-30,95
6 VILLARES METALS SA	48.308.631	0,10	43.430.248	0,08	5.006.449	0,11	3.686.004	0,09	35,82
77 TRIKEM S/A	48.218.630	0,10	42.722.558	0,08	5.394.036	0,12	2.707.904	0,07	99,20
78 KOLYNOS DO BRASIL LTDA	48.192.509	0,10	31.146.242	0,06	2.832.674	0,06	2.817.429	0,07	0,54
79 KOMATSU DO BRASIL LTDA	48.036.665	0,10	70.881.237	0,14	2.553.641	0,05	5.585.758	0,14	-54,28
80 COMPANHIA VIDRARIA SANTA MARINA	47.978.473	0,10	39.866.305	0,08	5.008.986	0,11	3.208.246	0,08	56,13
81 IRACEMA INDUSTRIAS DE CAJU LTDA	47.724.629	0,10	40.245.658	0,08	4.128.588	0,09	4.470.205	0,11	-7,64
82 CONFAB INDUSTRIAL SOCIEDADE ANONIMA	47.544.980	0,10	23.650.384	0,05	4.500	0,00	1.958.928	0,05	-99,77
83 AJINOMOTO INTERAMERICANA INDUSTRIA E COMERCIO LTD	47.339.396	0,10	57.615.729	0,11	3.345.820	0,07	4.507.355	0,11	-25,77
84 MAXION INTERNATIONAL MOTORES S A	46.794.908	0,10	38.537.300	0,08	6.176.854	0,13	297.858	0,01	*
85 BRASPELCO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA	46.553.878	0,10	40.789.815	0,08	6.185.280	0,13	2.525.969	0,06	144,87
86 SIFCO SA	46.188.407	0,10	52.745.507	0,10	3.499.960	0,07	5.269.726	0,13	-33,58
87 NESTLE BRASIL LTDA	45.379.592	0,09	59.962.288	0,12	5.539.195	0,12	1.416.985	0,04	290,91
88 TRISTAO COMPANHIA DE COMERCIO EXTERIOR	45.152.126	0,09	63.577.251	0,12	2.090.263	0,04	7.504.967	0,19	-72,15
89 FRIGORIFICO QUATRO MARCOS LTDA	45.056.837	0,09	49.678.647	0,10	4.163.440	0,09	4.360.924	0,11	-4,53
90 SOCIEDADE MICHELIN DE PARTICIPACOES INDUST E COME	45.005.581	0,09	53.821.220	0,11	3.733.545	0,08	7.910.784	0,20	-52,80
91 EXPANSUL COMERCIO EXTERIOR LTDA	44.762.698	0,09	0	0,00	6.142.740	0,13	0	0,00	*
92 COMPANHIA IGUACU DE CAFE SOLUVEL	44.577.752	0,09	64.063.615	0,13	3.180.451	0,07	4.127.989	0,10	-22,95
93 MANNESMANN SA	44.508.530	0,09	76.932.156	0,15	6.715.087	0,14	1.686.051	0,04	298,27
94 ACAIA EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	44.495.705	0,09	39.443.646	0,08	3.397.233	0,07	3.456.830	0,09	-1,72
95 COSTA CAFE COMERCIO EXPORTACAO E IMPORTACAO LTDA	43.837.989	0,09	42.090.101	0,08	3.947.712	0,08	3.180.902	0,08	24,11
96 SUMITOMO CORPORATION DO BRASIL S/A	43.583.141	0,09	24.027.447	0,05	6.656.099	0,14	1.530.691	0,04	334,84
97 RIMA INDUSTRIAL S/A	43.533.928	0,09	45.476.639	0,09	3.523.082	0,08	2.243.941	0,06	57,00
98 ELIJAH EXPORTADORA LIMITADA	43.444.514	0,09	33.735.796	0,07	3.636.544	0,08	2.710.400	0,07	34,17
99 MINERACAO SERRA GRANDE S A	43.379.961	0,09	40.080.233	0,08	2.702.727	0,06	1.783.182	0,05	51,57
00 H STERN COMERCIO E INDUSTRIA S A	43.114.284	0,09	38.845.235	0,08	4.164.010	0,09	4.350.230	0,11	-4,28
01 PRENSAS SCHULER S A	42.886.214	0,09	26.988.484	0,05	9.162.637	0,20	4.858.778	0,12	88,58
02 CHAPECO COMPANHIA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS	42.412.108	0,09	14.272.113	0,03	1.779.449	0,04	585.128	0,01	204,11
03 COMPANHIA TEXTIL KARSTEN	41.995.277	0,09	45.072.687	0,09	5.819.843	0,12	4.145.082	0,11	40,40
04 MINERACAO SERRA DA FORTALEZA LTDA	41.595.314	0,09	12.167.894	0,02	6.422.911	0,14	1.961.089	0,05	227,52
05 GILLETTE DO BRASIL LTDA	41.231.322	0,09	47.183.918	0,09	1.591.013	0,03	2.747.231	0,07	-42,09
06 CALCADOS REIFER LTDA	40.510.717	0,08	51.673.860	0,10	3.015.521	0,06	4.595.232	0,12	-34,38
07 PROCHROM INDUSTRIAS QUIMICAS S/A	40.294.849	0,08	41.259.755	0,08	4.247.019	0,09	5.397.618	0,14	-21,32
08 AVIPAL S/A AVICULTURA E AGROPECUARIA		0,08	67.149.543	0,13	2.800.643	0,06	1.780.409	0,05	57,30

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - DEZEMBRO / 99



EXPORTAÇÃO BRASILEIRA  
PRINCIPAIS EMPRESAS  
US\$ F.O.B.

BCE013  
20/09/2000

DESCRIMINAÇÃO	JANEIRO/DEZEMBRO				DEZEMBRO					
	1999		1998		1999		1998		Var. % CID	
	Part. %	1998 (B)	Part. %	Var. % A/B	Part. %	1999 (C)	Part. %	1998 (D)		
19 A.W. FABER CASTELL S.A.	40.224.840	0,08	58.479.213	0,11	-31,22	6.785.774	0,15	6.897.510	0,17	-1,62
20 TANAC SA	40.089.750	0,08	51.349.191	0,10	-21,93	4.081.322	0,09	7.024.267	0,18	-41,90
21 TRAMONTINA SA CUTELEIRA	39.823.554	0,08	41.209.425	0,08	-3,36	5.352.241	0,11	5.394.996	0,14	-0,79
22 INDUSTRIA E COMERCIO DE CARNES MINERVA LTDA	39.798.183	0,08	28.240.087	0,06	40,93	3.565.458	0,08	3.203.358	0,08	11,30
23 ANDREAS STIHL MOTO SERRAS LIMITADA	39.714.544	0,08	42.225.856	0,08	-5,95	4.694.399	0,10	3.293.821	0,08	42,52
24 NOVARTIS BIOCIENCIAS SA	39.672.218	0,08	40.255.369	0,08	-1,45	4.314.724	0,09	1.174.036	0,03	267,51
25 CLARIANT S.A.	39.439.167	0,08	53.111.933	0,10	-25,74	3.907.711	0,08	3.183.795	0,08	22,74
26 SATCO TRADING S/A	39.426.222	0,08	9.967.516	0,02	295,55	0	0,00	3.001.972	0,08	-100,00
27 E D & F MAN BRASIL S/A	39.109.767	0,08	19.099.847	0,04	104,76	4.330.649	0,09	2.539.224	0,06	70,55
28 GVD TRADING S/A	38.609.322	0,08	27.067.098	0,05	42,64	3.428.181	0,07	3.885.327	0,10	-11,77
29 ALFRED C. TOEPPER EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO LTDA	38.545.606	0,08	48.827.196	0,10	-21,06	697.000	0,01	5.280.577	0,13	-86,80
30 CTM CITRUS S/A	38.264.830	0,08	68.190.320	0,13	-43,89	2.478.903	0,05	859.399	0,02	188,45
31 CIA PAULISTA DE FERRO LIGAS	38.114.723	0,08	36.784.428	0,07	3,62	2.027.582	0,04	2.848.169	0,07	-28,81
32 BAYER SA	38.094.869	0,08	39.195.418	0,08	-2,81	3.480.399	0,07	3.513.677	0,09	-0,95
33 HEWLETT PACKARD COMPUTADORES LTDA	38.073.425	0,08	7.903.117	0,02	381,75	4.874.854	0,10	501.860	0,01	871,36
34 SAMSUNG DISPLAY DEVICES DO BRASIL LTDA	37.923.340	0,08	7.650.060	0,01	395,73	2.558.020	0,05	1.684.380	0,04	51,87
35 GEMISA S.A.	37.838.401	0,08	40.160.606	0,08	-5,78	3.528.469	0,08	5.482.663	0,14	-35,64
36 ARTEX SA	37.773.324	0,08	41.723.352	0,08	-9,47	4.542.918	0,10	3.128.757	0,08	45,20
37 BELGO MINEIRA PARTICIPAÇÃO INDUSTRIA E COMERCIO S	37.614.675	0,08	10.235.336	0,02	267,50	888.644	0,02	202.765	0,01	338,26
38 COFAP ANEIS LTDA	37.590.420	0,08	0	0,00	*	5.829.008	0,12	0	0,00	*
39 SG COMERCIO EXTERIOR SA	37.465.146	0,08	56.136.611	0,11	-33,26	5.782.846	0,12	2.915.240	0,07	98,37
40 PRODUTOS ROCHE QUIMICOS E FARMACEUTICOS S A	37.397.628	0,08	25.675.356	0,05	45,66	2.031.304	0,04	1.981.738	0,05	2,50
41 CALCADOS AZALEIA SA	37.076.575	0,08	39.797.653	0,08	-6,84	3.298.544	0,07	2.886.322	0,07	14,28
42 SUGDEN DO BRASIL COMERCIO EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO	36.325.392	0,08	21.126.099	0,04	71,95	2.726.568	0,06	5.688.691	0,14	-52,07
43 LIGAS DE ALUMINIO SA LIASA	35.485.891	0,07	37.228.568	0,07	-4,68	2.395.956	0,05	1.223.045	0,03	95,90
44 MAHLE MMG LTDA	35.325.034	0,07	4.282.250	0,01	724,92	4.631.990	0,10	3.985.233	0,10	16,23
45 MILENIA AGRO CIENCIAS S.A.	35.215.097	0,07	317.617	0,00	*	6.893.986	0,15	297.017	0,01	*
46 COMPANHIA ACUCAREIRA VALE DO ROSARIO	35.111.305	0,07	34.557.350	0,07	1,60	8.561.239	0,18	1.676.222	0,04	410,75
47 DETROIT DIESEL MOTORES DO BRASIL LTDA	34.918.883	0,07	36.417.367	0,07	-4,11	4.794.438	0,10	940.896	0,02	409,56
48 USINA DE ACUCAR SANTA TEREZINHA LTDA	34.885.101	0,07	52.886.671	0,10	-34,04	4.350.310	0,09	9.457.475	0,24	-54,00
49 FIAÇÃO DE SEDA BRATAC S A	34.628.222	0,07	39.333.706	0,08	-11,96	2.377.063	0,05	3.609.937	0,09	-34,15
50 PHILIPS DA AMAZONIA INDUSTRIA ELETRONICA LTDA	34.493.807	0,07	2.040.533	0,00	*	529.473	0,01	1.910	0,00	*
51 CTA CONTINENTAL TOBACCOS ALLIANCE S/A	34.423.301	0,07	36.732.989	0,07	-6,29	1.866.827	0,04	109.593	0,00	*
52 IMCOPA IMPORTAÇÃO EXPORTAÇÃO E INDUSTRIA DE OLEOS	34.416.047	0,07	48.704.552	0,10	-29,34	183.937	0,00	4.465.000	0,11	-95,88
53 LAGINHA AGRO INDUSTRIAL S/A	34.235.838	0,07	31.683.794	0,06	8,05	0	0,00	0	0,00	*
54 JOHNSON & JOHNSON PRODUTOS PROFISSIONAIS LTDA	34.096.124	0,07	30.608.833	0,06	11,39	2.613.328	0,06	2.535.284	0,06	3,08
55 THOMSON TUBE COMPONENTS BELO HORIZONTE LTDA	33.612.866	0,07	36.371.292	0,07	-7,15	2.930.175	0,06	2.336.062	0,06	25,43
56 MC COFFEE DO BRASIL LTDA	33.302.716	0,07	30.427.347	0,06	4,50	2.986.090	0,06	3.182.749	0,08	-6,18
57 INDUSTRIA DE CALCADOS WIRTH LTDA	33.238.648	0,07	38.189.936	0,07	-12,96	2.646.773	0,06	2.942.301	0,07	-10,04
58 ICOTRON INDUSTRIA DE COMPONENTES ELETRONICOS LTDA	33.215.830	0,07	49.290.471	0,10	-32,61	2.834.492	0,06	3.196.502	0,08	-11,33
59 ZF DO BRASIL S A	32.920.678	0,07	107.129.181	0,21	-69,27	1.680.039	0,04	2.877.045	0,07	-41,61
60 SLC JOHN DEERE S A						9.021.040	0,19	9.619.162	0,24	-6,22
SEMAIS EMPRESAS	15.441.359.086	32,16	18.174.710.426	35,54	-15,04	1.590.062.644	34,03	1.442.281.442	36,57	10,25

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - DEZEMBRO / 99

## **ANEXO 5**

### **BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA PAÍSES POR BLOCOS ECONÔMICOS**

## **ANEXO 6**

### **INTERCÂMBIO COMERCIAL BRASILEIRO MERCOSUL**

BALANÇA COMERCIAL  
PAISES POR BLOCOS ECONÔMICOS  
US\$ F.O.B.



SCRIMINAÇÃO	EXPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO			IMPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO			SALDO			
	1999	PAR.%	1998	VAR. REL.	PAR.%	1999	PAR.%	1998	JANEIRO/DEZEMBRO 1999	JANEIRO/DEZEMBRO 1998
República Centro-Africana	184.848	0,00	301.252	-36,71	0,00	783.035	0,00	514.428	-598.389	-213.174
Reunião	1.739.379	0,00	1.855.960	-6,28	0,00	91.418	0,00	7.860	1.647.961	1.848.100
Ruanda	27.863	0,00	846.543	-97,08	0,00	489.330	0,00	-	-461.467	846.543
Saara Ocidental	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Santa Helena	28.138	0,00	12.616	130,96	0,00	-	-	1.586	28.138	11.030
São Tomé e Príncipe	247.247	0,00	58.691	321,27	0,00	-	-	-	247.247	58.691
Senegal	12.371.338	0,03	18.433.344	-24,72	0,00	522.128	0,01	4.182.590	11.849.210	12.250.754
Serra Leoa	1.088.430	0,00	484.747	120,00	0,00	14.640	0,00	-	1.073.790	484.747
Seychelles	517.414	0,00	311.079	66,33	0,00	-	-	-	517.414	311.079
Somália	35.608.105	0,07	23.705.760	50,21	0,00	1.690.352	0,01	3.277.328	35.608.105	23.705.760
Suazilândia	173.899	0,00	160.035	8,66	0,00	83.246	0,01	7.011.103	-1.516.453	-3.117.293
Sudão	1.595.884	0,00	2.383.953	-33,07	0,00	462	0,00	92.820	1.512.438	-4.617.150
Tanzânia República Unida de	5.639.802	0,01	10.105.867	-44,19	0,00	-	-	24.507	5.639.440	10.013.047
Território Britânico do Oceano Índico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Togo	1.972.195	0,00	772.939	155,16	0,00	23.389.319	0,05	14.025.600	-21.417.124	-13.252.661
Tunísia	38.556.628	0,08	35.974.818	7,18	0,00	7.494.856	0,02	28.175.051	31.061.872	9.799.787
Uganda	441.012	0,00	1.218.669	-63,81	0,00	178.054	0,00	-	262.958	1.218.669
Uganda República Democrática do	1.857.871	0,00	5.953.008	-68,78	0,00	283.224	0,00	434.115	1.574.647	5.518.894
Zâmbia	590.255	0,00	733.977	-19,58	0,00	1.950	0,00	237.257	588.305	496.720
Zimbábue	5.990.473	0,01	8.112.175	-26,15	0,00	1.702.078	0,00	3.100.312	4.288.395	5.011.863
EAIA	269.141.529	0,56	210.389.948	0,41	0,00	281.551.300	0,59	378.378.353	-22.409.771	-187.986.405
Austrália	242.480.781	0,51	180.249.588	0,35	0,00	252.178.778	0,51	301.685.891	-9.698.987	-121.436.293
Christmas (Navóide), ilha	-	-	-	-	-	-	-	451	-	-451
Cocos (Keeling), ilhas	23.521	0,00	47.868	-96,27	0,00	30.454	0,00	11.482	-6.933	-11.482
Cook, ilhas	428.339	0,00	411.274	4,39	0,00	76	0,00	79.302	2.188	-31.436
Fiji	689.668	0,00	524.656	31,40	0,00	-	-	51.144	429.339	360.130
Guam	-	-	-	-	-	822.322	0,00	11.999	689.668	524.856
Johnston, ilha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Kiribati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Marianas do Norte, ilhas	172	0,00	-	-	0,00	1	0,00	-	171	-
Marshall, ilhas	1.473	0,00	11.108	-86,74	0,00	-	-	-	1.473	11.108
Micronésia, Estados Federados de	-	-	11.286	-100,00	0,00	-	-	-	-	11.286
Midway, ilhas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nauru	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Niue	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Norfolk, ilha	30.082	0,00	143.720	-79,08	0,00	319.151	0,00	19.221	-319.151	-19.221
Nova Caledônia	509.847	0,00	621.489	-18,00	0,00	51.409	0,00	-	-21.347	143.720
Nova Zelândia	22.721.728	0,05	25.486.782	-10,85	0,00	37.928.063	0,08	78.415.564	509.847	621.489
Pacífico, ilhas do (E.U.A)	125.875	0,00	58.190	116,49	0,00	-	-	-	-15.204.335	-50.928.772
Palau	288	0,00	-	-	0,00	18.731	0,00	60.849	125.875	58.190
Papua Nova Guiné	1.261.847	0,00	1.805.308	-30,10	0,00	-	-	6.600	-18.443	-60.649
Pitcairn	-	-	-	-	-	-	-	40	-	-40
Polinésia Francesa	851.345	0,00	807.755	5,40	0,00	162.378	0,00	34.020	1.261.847	1.796.708
Salomão, ilhas	4.336	0,00	20.620	-78,97	0,00	-	-	-	688.987	773.735
Samoa	6.489	0,00	400	100,00	0,00	-	-	-	4.336	20.870
Samoa Americana	-	-	-	-	-	-	-	-	-	400
Tonga	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toquelau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuvalu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vanuatu	2.598	0,00	19.875	-86,80	0,00	20.584	0,00	-	6.489	-
Wake, ilha	-	-	170.000	-100,00	0,00	20.353	0,00	-	-20.353	-
Wallis e Futuna, ilhas	-	-	-	-	-	-	-	-	2.598	-
UNIAO DE NAVIOS E AERONAVES	705.711.171	1,47	527.639.069	1,03	0,00	-	-	-	705.711.171	527.639.069
DECLARADOS	62.891	0,00	-	-	0,05	24.755.072	0,04	21.233.536	-24.692.061	-21.233.536

FONTES -> Exportação: MDIC/SECEX - Fechamento do mês de dezembro/99 da Balança Comercial Brasileira - dados preliminares; Importação: MF/SRF - definitivo até: 12/99 - preliminar até: 12/99  
CRITÉRIOS -> Exportação: por país de destino final; Importação: por país de origem.

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - DEZEMBRO / 99



BALANÇA COMERCIAL  
PAÍSES POR BLOCOS ECONÔMICOS  
US\$ F.O.B.



DECEX/GEREST

DISCRIMINAÇÃO	EXPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO			IMPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO			SALDO		
	1999	PAR.%	1998	PAR.%	1999	PAR.%	1998	JANEIRO/DEZEMBRO 1999	1998
TOTAL GERAL	48.011.444.034	100,00	51.139.861.545	100,00	48.210.313.548	100,00	57.729.885.001	-1.198.869.514	-6.590.023.458
ASSOCIAÇÃO LATINO AMERICANA DE INTEGRAÇÃO - ALADI	10.484.318.713	21,86	13.328.506.863	26,08	9.444.432.911	19,19	12.356.945.541	1.049.885.802	969.561.322
MERCADO COMUM DO SUL - MERCOSUL	6.777.871.870	14,12	8.878.233.843	17,38	6.719.907.284	13,85	9.423.886.407	58.964.386	-545.652.564
Argentina	5.363.954.081	11,17	6.748.203.941	13,20	5.812.388.709	11,81	8.032.608.535	-448.434.648	-1.284.405.594
Paraguai	744.284.058	1,55	1.249.436.209	2,44	259.808.034	0,53	349.018.910	484.476.024	900.417.299
Uruguai	689.633.551	1,39	880.593.693	1,72	646.710.541	1,31	1.042.257.962	22.823.010	-161.664.269
DEMAIS DA ALADI	3.716.447.043	7,74	4.448.273.020	8,70	2.725.525.627	5,54	2.833.059.134	990.921.416	1.515.213.886
Bolivia	442.987.250	0,92	675.819.183	1,32	23.148.637	0,05	22.360.841	419.838.613	653.458.252
Chile	896.257.169	1,87	1.024.254.380	2,00	714.319.319	1,45	816.617.740	181.937.850	207.636.840
Colômbia	402.933.325	0,84	487.728.952	0,91	187.609.440	0,38	105.513.514	215.323.895	362.215.438
Equador	104.474.302	0,22	203.589.957	0,40	19.093.441	0,04	33.402.324	85.380.861	170.187.633
México	1.068.103.471	2,22	1.001.846.322	1,98	617.562.772	1,25	882.677.181	450.540.699	19.168.541
Peru	265.022.054	0,55	368.736.054	0,72	189.433.841	0,38	218.868.290	75.589.213	151.867.764
Venezuela	536.669.472	1,12	706.288.182	1,38	974.358.177	1,98	755.618.544	-437.688.705	-49.320.382
MERCADO COMUM CENTRO AMERICANO - MCCA	249.628.251	0,52	252.781.410	0,49	8.386.539	0,02	12.890.535	241.241.712	239.890.875
Costa Rica	88.077.482	0,18	84.272.941	0,16	7.321.108	0,01	6.237.884	80.756.384	78.034.957
El Salvador	35.537.422	0,07	28.800.888	0,06	144.279	0,00	5.840.591	35.393.143	27.960.297
Guatemala	76.969.543	0,16	81.494.424	0,16	164.155	0,00	703.163	76.305.388	90.791.261
Honduras	35.887.200	0,07	33.581.316	0,07	160.325	0,00	99.906	35.706.875	33.491.410
Nicaragua	13.176.594	0,03	14.821.841	0,03	98.672	0,00	8.891	13.079.922	14.612.960
DEMAIS DA AMÉRICA LATINA	293.981.804	0,61	297.286.469	0,58	28.873.902	0,06	38.334.109	265.087.902	258.932.360
Cuba	68.117.426	0,14	60.380.572	0,12	6.006.754	0,01	6.417.648	60.110.672	53.962.924
Haiti	9.116.286	0,02	8.288.525	0,02	23.505	0,00	89.857	9.094.781	8.188.568
Panamá	80.783.175	0,17	87.139.441	0,17	20.328.122	0,04	27.539.247	60.455.053	59.600.184
República Dominicana	137.942.917	0,29	141.457.931	0,28	2.515.521	0,01	4.287.257	135.427.396	137.170.674
COMUNIDADE E MERCADO COMUM DO CARIBE - CARICOM	174.775.860	0,36	148.814.695	0,29	36.301.415	0,07	20.559.441	138.474.445	128.255.254
Antigua e Barbuda	1.767.483	0,00	1.763.918	0,00	58.990	0,00	342.194	1.708.493	1.421.724
Bahamas	19.076.878	0,04	16.036.871	0,03	14.561.184	0,03	7.446.463	4.515.782	8.590.208
Bermudas	10.252.284	0,02	16.683.605	0,03	151.493	0,00	1.751.234	10.100.771	14.832.371
Belize	2.812.678	0,01	1.131.685	0,00	30.475	0,00	110.359	2.782.203	1.021.328
Dominica	802.307	0,00	1.202.408	0,00	202.231	0,00	139.853	600.076	1.062.553
Granada	1.063.776	0,00	989.253	0,00	141.500	0,00	147.178	942.278	537.074
Guiana	4.634.081	0,01	6.016.644	0,01	10.569	0,00	8.158	4.623.492	8.007.485
Jamaica	49.474.691	0,10	28.914.795	0,05	208.554	0,00	1.115.342	49.286.137	25.786.453
Montserrat	92.669	0,00	87.038	0,00	8.47	0,00	-	92.669	87.038
Santa Lúcia	1.351.888	0,00	1.544.807	0,00	4.125	0,00	15.542	1.347.763	1.529.265
São Cristóvão e Neves	28.281	0,00	20.740	0,00	1.960	0,00	1.552	26.301	19.188
São Vicente e Granadinas	1.787.688	0,00	1.701.941	0,00	3.86	0,00	-	1.787.688	1.701.941
Trinidad e Tobago	81.631.116	0,17	74.721.192	0,15	20.830.324	0,04	8.170.564	60.700.792	65.560.628
CANADÁ	513.160.747	1,07	544.052.481	1,06	972.245.235	1,98	1.337.590.028	-459.084.488	-783.537.565
ESTADOS UNIDOS (INCLUSIVE PORTO RICO)	10.848.591.431	22,60	9.871.649.611	19,30	11.868.843.826	24,12	13.684.883.832	-1.020.252.395	-3.823.234.221
Estados Unidos	10.874.770.369	22,23	9.747.316.066	19,06	11.726.771.367	23,83	13.512.145.308	-1.052.000.898	-3.764.829.240
Porto Rico	173.821.062	0,36	124.333.545	0,24	142.072.459	0,29	182.738.528	31.748.603	-58.404.981

FONTES -> Exportação: MDIC/SECEX - Fechamento do mês de dezembro/99 da Balança Comercial Brasileira - dados preliminares; Importação: MF/SRF - definitivo até: 12/98 - preliminar até: 12/99  
CRITÉRIOS -> Exportação: por país de destino final; Importação: por país de origem.



BALANÇA COMERCIAL  
PAISES POR BLOCOS ECONÔMICOS  
US\$ F.O.B.

BCB066  
20/09/2000



DISCRIMINAÇÃO

EXPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO

IMPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO

SALDO

DISCRIMINAÇÃO	EXPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO		IMPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO		SALDO	
	1999	PAR.%	1999	PAR.%	JANEIRO/DEZEMBRO 1999	JANEIRO/DEZEMBRO 1998
DEMAIS DA AMÉRICA	301.430.897	0,63	348.760.081	0,68	-13.82	264.110.838
Anguilla	148.622	0,00	55.988	0,00	165,46	148.622
Antilhas Holandesas	82.334.360	0,17	107.888.530	0,21	-23,69	53.869.656
Aruba	4.336.381	0,01	5.363.673	0,01	-1,03	3.190.955
Bermudes	484.240	0,00	306.981	0,00	177,26	-228.609
Cayman, Ilhas	148.366.123	0,31	141.325.737	0,28	6.040,39	147.770.583
Falkland (Ilhas Malvinas)	776	0,00	-	-	776	-39.463
Groenlândia	13.676.697	0,03	12.624.458	0,02	1.052,24	13.676.697
Guadalupe	2.904.368	0,01	2.169.636	0,00	734,73	2.898.934
Guiana Francesa	9.337.071	0,02	9.034.607	0,02	302,46	9.031.361
Martinica	-	-	-	-	-	-53.549
São Pedro e Miquelon	6.634.985	0,01	12.018.669	0,02	-5.383,68	3.078.169
Suriname	3.400	0,00	1.448.654	0,00	-1.445,25	-331.951
Turcas e Caicos, Ilhas	18.984.328	0,04	23.719.604	0,05	-4.735,28	1.389.765
Virgens (Ilhas Americanas)	14.184.875	0,03	33.803.546	0,07	-19.618,67	18.825.670
Virgens (Ilhas Britânicas)	25.670	0,00	-	-	25.670	11.938.735
Zona do Canal do Panamá	-	-	-	-	-	11.482
EUROPA ORIENTAL	1.175.052.470	2,45	1.162.875.722	2,27	1.052,74	470.845.742
Albânia	419.310	0,00	492.106	0,00	-72,79	395.518
Armênia	1.659.363	0,00	871.381	0,00	787,98	1.599.735
Azerbaijão	578.541	0,00	404.724	0,00	173,82	201.912
Bélgica	1.116.526	0,00	9.800.844	0,02	-8.684,32	-38.875.545
Bélgica-Luxemburgo	42.284.753	0,09	42.151.527	0,08	133,23	29.688.529
Bulgária	3.008.758	0,01	348.021	0,00	2.660,74	2.553.763
Casaquistão	4.075.552	0,01	3.902.595	0,01	172,96	471.910
Eslovaca República	2.825.728	0,01	1.912.632	0,00	913,09	1.988.331
Estônia	2.270.609	0,00	22.168.287	0,04	-19.897,68	1.821.263
Geórgia	89.785.074	0,19	81.015.578	0,16	8.769,49	21.241.401
Hungria	1.075.961	0,00	2.135.302	0,00	-1.059,34	-7.526.764
Letônia	2.538.587	0,01	5.228.613	0,01	-2.690,03	-37.462.107
Lituânia	25.984	0,00	57.417	0,00	-31.433	1.992.180
Moldávia (Moldova) República da	125.009.811	0,28	138.302.692	0,27	-12.292,88	25.994
Polónia	112.860	0,00	114.752	0,00	-1.892	47.465.533
Quirguiz	34.051.832	0,07	27.253.328	0,05	6.798,50	112.860
República Tcheca	75.479.418	0,16	109.545.577	0,21	-34.066,16	-2.002.231
Romênia	746.291.353	1,55	647.331.208	1,27	93,14	66.661.112
Rússia, Federação da	38.981.668	0,08	180.353	0,00	38.801,31	431.200.243
Tadjiquistão	3.884.778	0,01	227.093	0,00	3.657,68	-1.330.436
Turcomenistão	-	-	45.169.931	0,09	-45.169,93	-6.436.627
Ucrânia	-	-	24.287.783	0,05	-24.287,78	-13.008.299
Uzbequistão	-	-	-	-	-	-19.455.180
UNIÃO EUROPEIA - UE	13.738.147.001	28,61	14.747.976.167	28,84	-1.009.829,17	-1.251.273.478
Alemanha	2.544.092.752	5,30	3.006.467.770	5,88	-462.375,02	-2.168.752.637
Austria	72.372.507	0,15	98.177.489	0,19	-26.804,98	-217.373.870
Bélgica-Luxemburgo	1.817.089.293	3,78	2.194.568.459	4,29	-377.479,17	1.477.019.163
Dinamarca	130.721.598	0,27	185.784.959	0,36	-55.063,36	3.539.008
Espanha	1.169.248.694	2,44	1.055.712.984	2,06	113.535,71	-139.181.185
Finlândia	130.981.449	0,27	133.987.387	0,26	-3.005,94	-141.309.243
França	1.199.824.724	2,50	1.230.684.304	2,41	-30.859,58	-748.237.582
Grécia	141.056.021	0,29	155.028.372	0,30	-14.972,35	111.565.391

FONTES -> Exportação: MDIC/SECEX - Fechamento do mês de dezembro/99 da Balança Comercial Brasileira - dados preliminares; Importação: MF/SRF - definitivo até: 12/99 - preliminar até: 12/99  
- FONTES -> Exportação: por país de destino final; Importação: por país de origem.

BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA - DEZEMBRO / 99



BALANÇA COMERCIAL  
PAÍSES POR BLOCOS ECONÔMICOS  
US\$ F.O.B.

BCB056  
20/09/2000

DISCRIMINAÇÃO	EXPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO			IMPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO			SALDO		
	1999	PAR.%	1998	VAR. REL.	1999	PAR.%	1998	JANEIRO/DEZEMBRO 1999	1998
Irlanda	83.029.303	0,17	43.537.573	0,09	90,71	0,41	174.276.554	-120.360.283	-130.736.981
Itália	1.845.482.088	3,84	1.831.042.139	3,78	4,43	5,28	3.231.726.157	-754.803.489	-1.300.684.018
Países Baixos (Holanda)	2.594.123.819	5,40	2.745.285.428	5,37	-5,51	1,21	687.112.991	2.000.072.489	2.048.182.435
Portugal	334.190.722	0,70	439.990.402	0,86	-24,05	0,31	222.194.373	183.314.669	217.796.029
Reino Unido	1.437.220.769	2,99	1.339.230.438	2,62	7,32	2,48	1.488.908.342	215.437.203	-149.677.904
Suécia	238.913.282	0,49	188.611.605	0,37	25,61	1,88	1.104.385.940	-687.101.407	-915.774.335
ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DE LIVRE COMÉRCIO - AELC	389.018.575	0,81	360.157.211	0,70	8,01	1,96	1.148.416.642	-576.777.088	-789.256.431
Islândia	748.724	0,00	1.233.627	0,00	-39,31	0,01	18.836.408	-5.469.735	-15.602.781
Noruega	181.018.860	0,38	153.498.338	0,30	17,93	0,38	230.827.410	-6.217.448	-77.329.072
Suíça	207.251.991	0,43	205.425.248	0,40	0,89	1,57	901.752.824	-585.089.907	-696.327.578
DEMAIS DA EUROPA OCIDENTAL	295.353.099	0,62	458.819.598	0,90	-35,63	0,13	71.518.671	230.178.323	387.300.927
Andorra	5.664	0,00	1.214	0,00	368,20	0,00	180.376	-184.692	-7.540
Bósnia-Herzegovina	1.166.828	0,00	140.912	0,00	728,05	0,00	14.878	171,18	1.128.480
Croácia	28.673.835	0,06	38.228.414	0,07	-24,89	0,00	1.530.408	27.849.966	36.698.005
Eslôvênia	73.663.129	0,15	77.456.837	0,15	-4,90	0,02	16.872.142	46,25	60.784.695
Feroe, Ilhas	-	-	-	-	-	-	116.982	-98,15	-988
Gibraltar	3.444.210	0,01	4.531.870	0,01	-24,00	0,00	1.882.925	94,24	3.335.664
Iugoslávia	1.839.727	0,00	4.247.757	0,01	-56,69	0,00	1.770.823	1.284,228	2.648.945
Macêdonia, República Iugoslava de	388.398	0,00	439.210	0,00	-9,08	0,00	1.133.058	-10,377	2.476.934
Malta	2.856.139	0,01	3.070.639	0,01	-6,89	0,01	8.034.207	82,41	-693.848
Turquia	183.304.051	0,38	330.702.745	0,65	-44,57	0,08	40.354.493	144.669,252	280.348,252
Vaticano, Estado da Cidade do	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ÁSIA (EXCLUSIVO ORIENTE MÉDIO)	5.732.183.277	11,94	5.615.739.480	10,88	2,07	13,16	7.884.816.983	-742.944.948	-2.289.077.503
Afganistão	89.027	0,00	30.368	0,00	193,18	0,00	1.084.185	-68,88	-248.324
Bangladesh	38.093.690	0,08	68.194.647	0,13	-44,14	0,02	15.004.110	28.415,505	53.190,537
Brunei Darussalam	13.831	0,00	9.058	0,00	53,80	0,00	4.970	13,056	4,088
Burão	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Camboja	781.845	0,00	840.348	0,00	-18,98	0,00	550.402	51,41	369,948
China	676.140.777	1,41	804.879.640	1,77	-25,28	1,78	1.033.746.016	-16,32	-188.900,659
Cingapura	212.527.313	0,44	155.328.872	0,30	36,82	0,44	272.806.723	-21,43	-1.818,254
Coreia, República da (sul)	627.533.824	1,31	487.087.020	0,91	34,35	2,07	988.423.888	3,06	-521.336,868
Coreia, República Popular Democrática (norte)	139.247.724	0,29	85.610.987	0,13	112,23	0,09	47.886.641	96,177,791	17.724,356
Filipinas	82.680.133	0,17	88.281.874	0,18	-15,88	0,14	62.487.222	-10,08	12.502,198
Hong Kong	442.251.550	0,92	406.531.176	0,79	6,79	0,57	369.972.080	23,94	36.589,098
Índia	313.903.764	0,65	144.888.031	0,28	118,66	0,35	211.678.729	-19,69	-66.790,698
Indonésia	220.735.083	0,46	246.521.569	0,48	-10,46	0,40	202.842.202	-3,91	43.679,367
Japão	2.192.596.498	4,57	2.204.927.954	4,31	-0,56	5,23	3.277.374.446	-383,234,843	-1.072,446,492
Laos, República Popular Democrática do	54.829	0,00	2.700	0,00	-	-	-	54,829	2,700
Lebuan, Ilha	78.687	0,00	1.862.787	0,00	-95,88	0,00	1.833.165	-48,28	29,602
Mecaui	176.023.615	0,37	195.388.489	0,36	-9,91	0,63	439.208.288	-29,93	-243.819,779
Malásia	71.295	0,00	2.210	0,00	4,479	0,00	-	66,816	2,210
Maldivas	354.979	0,00	68.853	0,00	415,56	0,00	35.329	-37,48	332,893
Mianmar	12.531	0,00	36.743	0,00	-65,27	0,00	-	12,531	36,082
Mongólia	33.851	0,00	38.743	0,00	-12,63	0,00	666.791	-65,14	-196,605
Nepal	33.848.635	0,07	47.954.250	0,09	-29,21	0,02	29.183.663	-59,56	-628,048
Paquistão	61.330.288	0,13	38.235.615	0,07	60,40	0,01	4.257.668	59,817,688	18.770,587
Sri Lanka	186.465.009	0,35	127.551.077	0,25	30,51	0,28	201.969.886	-28,38	33.977,947
Taiilândia	334.122.265	0,70	421.327.416	0,82	-20,70	1,10	699.086.202	-22,72	-74.418,909
Taiwan (Formosa)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Timor Oriental	13.122.134	0,03	20.031.726	0,04	-34,48	0,05	24.716.387	-11,109,973	-4.684,681
Vietnã	-	-	-	-	-	-	-	-	-

FONTES -> Exportação: MDIC/SECEX - Fechamento do mês de dezembro/99 da Balança Comercial Brasileira - dados preliminares; Importação: MF/SRF - definitivo até: 12/96 - preliminar até: 12/99  
CRITÉRIOS -> Exportação: por país de destino final; Importação: por país de origem.



BALANÇA COMERCIAL  
PAÍSES POR BLOCOS ECONÔMICOS  
US\$ F.O.B.

BCB056  
20/09/2000

DISCRIMINAÇÃO	EXPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO				IMPORTAÇÃO - JANEIRO/DEZEMBRO				SALDO	
	1999		1998		1999		1998		1999	1998
	PAR. %	VAR. REL.	PAR. %	VAR. REL.	PAR. %	VAR. REL.	PAR. %	VAR. REL.	JANEIRO/DEZEMBRO	JANEIRO/DEZEMBRO
<b>ORIENTE MÉDIO</b>	1.486.449,023	3,12	1.614.343,704	3,16	1.077.703,100	2,19	1.245.078,350	2,16	418.745,923	369.285,354
Arábia Saudita	419.457,838	0,87	392.295,524	0,77	815.464,835	1,25	726.684,359	1,26	-196.006,997	-334.368,835
Bahrein	48.207,147	0,10	52.800,798	0,10	15.688	0,00	23.630	0,00	48.207,147	52.777,108
Catar	27.294,363	0,06	31.661,638	0,06	3.800,007	0,01	175.505	0,01	27.278,875	31.486,133
Chile	11.052,015	0,02	14.759,198	0,03	21.143,069	0,04	28.180,354	0,05	7.252,008	11.271,648
Covelle	49.518,019	0,10	39.526,848	0,08	15.885,920	0,03	27.394,010	0,05	28.374,950	9.346,494
Emirados Árabes Unidos	160.311,559	0,33	182.790,214	0,36	15.885,920	0,03	27.394,010	0,05	155.396,204	152.10,378
Iêmen	60.432,050	0,13	30.589,350	0,06	97,69	0,00	15.358,974	0,03	60.432,050	100,00
Ira, República Islâmica do	494.535,276	1,03	493.046,410	0,98	50.785,522	0,10	138.230,884	0,24	443.769,754	354.815,528
Iraque	14.342,297	0,03	22.824,104	0,04	114.428,246	0,23	285,878,852	0,51	-100,083,949	22.824,104
Israel	72.050,643	0,15	63.952,523	0,13	240,283,287	0,49	4.090,774	0,01	-168.232,624	-231,728,378
Jordânia	35.149,008	0,07	144,810,258	0,28	1.863,232	0,00	978,153	0,00	33.265,774	140,749,484
Libano	52.892,337	0,11	76.151,098	0,15	551,692	0,00	337,136	0,00	52.330,645	75,172,943
Oma	12.222,920	0,03	11.638,688	0,02	875,928	0,00	3.488,179	0,01	11.546,992	11,301,550
Síria, República Árabe da	39.993,553	0,08	59.517,131	0,11	12.807,684	0,03	3.488,179	0,01	28.185,859	55,028,952
<b>ÁFRICA</b>	1.338.448,195	2,78	1.651.086,048	3,23	2.222.163,318	4,52	1.818.081,574	3,15	-885.717,123	-167.995,578
África do Sul	237.215,156	0,49	179.718,280	0,43	172.349,816	0,35	287,379,266	0,50	64.865,340	-67,661,008
Angola	64.102,603	0,13	120.184,100	0,24	26.816,369	0,05	11.389,814	0,02	37.286,234	108.794,286
Argélia	64.004,397	0,13	37.417,782	0,07	986,540,992	2,00	623,611,788	1,08	-922,536,595	-586,184,008
Benin	3.981,727	0,01	2.904,276	0,01	53,657,009	0,11	81,410,590	0,14	-49,875,282	-78,506,314
Botsuana	534,693	0,00	3.421,624	0,01	4,179	0,00	4,878	0,00	-14,33	3,416,746
Burkina Faso	1.535,729	0,00	1.566,908	0,00	2.344,873	0,00	1.390,773	0,00	-809,144	178,135
Burundi	56,833	0,00	14,858	0,00	-2,11	0,00	9,017	0,00	-100,00	5,839
Cabo Verde	4.550,577	0,01	4.587,182	0,01	-0,80	0,00	9,993	0,00	4.550,577	4.577,189
Camarões	6.721,815	0,01	5.510,404	0,01	3,618,560	0,01	5,222,074	0,01	3.103,255	288,330
Chade	38,905	0,00	29,454	0,00	4,894,767	0,01	613,543	0,00	-4,855,862	-784,089
Comores	1.028,695	0,00	437,952	0,00	1,598	0,00	20,160	0,00	1,025,097	417,792
Congo	1.508,434	0,00	2,286,691	0,00	6,368,589	0,01	2,940,017	0,01	-4,860,155	-653,328
Congo do Marfim	25.543,407	0,05	32,082,183	0,06	68,853,781	0,14	16,627,331	0,03	302,07	15,434,852
Djibuti	9,327,319	0,02	5,658,018	0,01	10,755,281	0,02	9,473,328	0,02	9,327,319	5,658,014
Egito	291,877,495	0,61	393,181,340	0,75	-23,83	0,00	8,505	0,00	281,122,214	373,708,012
Etiópia	5,160,353	0,01	4,892,225	0,01	9,945	0,00	8,505	0,00	5,150,408	4,883,720
Gâmbia	2.205,978	0,00	2,772,873	0,01	78,349	0,00	-	0,00	2,127,630	2,772,873
Gâmbia	19,617,407	0,04	14,551,861	0,03	6,477,878	0,01	38,127	0,00	19,617,407	14,551,861
Gana	40,483,438	0,08	67,887,608	0,13	-40,37	0,00	-	0,00	34,005,560	67,849,481
Guiné	3,515,754	0,01	4,805,697	0,01	1,217,871	0,00	-	0,00	2,297,883	4,805,897
Guiné Equatorial	131,863	0,00	200,702	0,00	-34,30	0,00	-	0,00	131,863	200,702
Guiné-Bissau	177,047	0,00	117,907	0,00	50,16	0,00	173	0,00	177,047	117,734
Lesoto	1,610	0,00	-	-	-	-	-	-	1,610	-
Libéria	2.543,872	0,01	2,057,226	0,00	29,224	0,00	31,593	0,00	2,514,648	2,025,633
Libia	55,509,365	0,12	69,228,573	0,14	31,576,878	0,06	2,699,246	0,00	23,932,517	66,530,325
Madagascar	2,278,322	0,00	3,103,375	0,01	72,549	0,00	116,158	0,00	2,203,773	2,987,219
Malawi	208,859	0,00	342,600	0,00	104,278	0,00	-	0,00	104,583	342,600
Mali	7,346,338	0,02	1,022,058	0,00	9,616,555	0,02	27,064,605	0,05	-2,270,217	-26,042,547
Marrocos	122,315,624	0,25	189,482,833	0,38	58,553,867	0,12	75,699,645	0,13	63,761,957	117,783,188
Maurício	2,153,520	0,00	6,461,372	0,01	578,180	0,00	780,192	0,00	1,577,340	5,681,180
Mauritânia	6,543,053	0,01	659,322	0,00	3,564,984	0,01	732,501	0,00	2,978,059	2,705,207
Moçambique	2,307,015	0,00	2,705,207	0,01	821,259	0,00	6,650	0,00	1,485,758	2,705,207
Namíbia	404,312	0,00	154,223	0,00	162,16	0,00	7,630	0,00	398,682	147,373
Níger	808,411	0,00	807,388	0,00	-0,12	0,00	-	0,00	806,411	724,602
Nigéria	228,602,099	0,47	328,038,680	0,64	738,188,680	1,50	611,508,284	1,08	-511,336,581	-283,468,584
Quênia	15,278,260	0,03	19,274,652	0,04	327,177	0,00	935,798	0,00	14,951,083	18,338,854

FONTES -> Exportação: MDIC/SECEX - Fechamento do mês de dezembro/99 da Balança Comercial Brasileira - dados preliminares; Importação: MF/SRF - definitivo até: 12/99 - preliminar até: 12/99 - 10/11/99





ANOS	TOTALIS GERAIS			MERCOSUL			ARGENTINA			PARAGUAI			URUGUAI		
	EXP	IMP	SALDO	EXP	IMP	SALDO	EXP	IMP	SALDO	EXP	IMP	SALDO	EXP	IMP	SALDO
1980	20.134.367	22.936.618	-2.802.251	1.811.440	1.044.025	767.415	1.091.521	756.500	335.021	409.228	91.472	317.756	310.691	196.053	114.638
1981	23.295.356	22.090.559	1.204.797	1.702.988	956.378	746.610	890.226	596.580	293.646	449.605	191.470	258.135	373.158	178.328	194.829
1982	20.190.966	19.395.407	795.560	1.128.597	868.421	260.176	686.363	550.229	116.134	324.439	167.018	157.421	137.795	151.174	-13.379
1983	21.903.183	15.428.905	6.474.278	992.059	521.051	471.008	654.627	358.069	296.568	233.408	32.166	201.242	104.024	130.816	-26.791
1984	27.006.554	13.907.304	13.099.250	1.321.641	673.897	647.743	853.110	510.898	342.212	332.690	39.978	292.712	135.840	123.020	12.820
1985	25.639.029	13.167.229	12.471.799	990.301	683.752	306.548	548.237	488.865	79.372	301.713	74.850	226.863	140.350	140.037	313
1986	22.348.713	14.042.301	8.306.413	1.170.298	1.188.111	-17.813	678.336	736.988	-58.652	289.344	150.127	139.217	202.618	300.995	-98.377
1987	26.223.957	15.049.673	11.174.283	1.387.545	888.022	499.523	831.782	574.688	257.095	287.993	65.857	222.136	267.770	247.477	20.293
1988	33.789.567	14.603.132	19.186.435	1.842.947	1.138.387	504.559	979.385	707.104	272.281	341.984	117.372	224.593	321.597	313.912	7.685
1989	34.382.620	18.257.010	16.125.610	1.379.717	2.193.875	-814.157	722.115	1.238.985	-516.870	358.828	358.828	-35.887	334.671	596.061	-261.390
1990	31.413.760	20.661.362	10.752.398	1.320.244	2.319.551	-999.307	645.140	1.399.680	-754.541	380.484	332.778	47.706	294.621	587.093	-292.473
1991	31.620.461	21.041.459	10.579.003	2.309.353	2.268.370	40.983	1.476.170	1.614.680	-138.510	496.114	219.587	276.527	337.068	434.103	-97.035
1992	35.792.986	20.554.091	15.238.895	4.097.469	2.228.563	1.868.906	3.039.984	1.731.625	1.308.358	543.320	194.998	348.322	514.166	301.940	212.228
1993	38.554.713	25.256.001	13.298.712	5.386.910	3.378.254	2.008.655	3.658.779	2.717.266	941.513	952.320	275.609	676.711	775.811	385.379	390.432
1994	43.545.162	33.078.690	10.466.472	5.921.476	4.583.270	1.338.206	4.135.864	3.661.966	473.898	1.053.623	352.455	701.169	731.988	568.850	163.139
1995	46.508.282	49.971.896	-3.463.614	6.153.788	6.843.924	-690.156	4.041.136	5.591.393	-1.550.257	1.300.733	514.654	786.079	811.899	737.877	74.022
1996	47.746.728	53.345.767	-5.599.039	7.305.282	8.301.547	-996.265	5.170.032	6.805.467	-1.635.435	1.324.582	562.239	772.343	810.668	943.841	-133.173
1997	52.980.115	59.747.235	-6.767.120	9.043.939	9.428.143	-382.204	6.767.277	7.941.286	-1.174.009	1.406.683	517.518	889.165	869.979	967.340	-97.361
1998	51.139.862	57.714.365	-6.574.504	8.876.234	9.427.703	-549.469	6.748.204	8.034.173	-1.285.969	1.249.436	351.168	898.268	890.594	1.042.362	-161.768
JAN	3.916.861	4.640.627	-723.765	615.412	660.837	-45.425	463.654	569.264	-105.610	92.160	22.778	69.362	59.598	68.795	-9.198
FEV	3.715.928	3.836.001	-220.075	673.140	656.116	17.025	508.726	567.103	-60.377	103.719	23.454	80.265	62.696	65.559	-2.863
MAR	4.273.985	5.167.936	-893.951	797.404	833.279	-35.875	595.355	708.097	-112.742	124.684	23.473	101.211	77.365	101.709	-24.344
ABR	4.576.580	4.629.511	-52.931	765.563	765.563	-88.101	592.056	732.118	-140.061	106.914	32.392	73.218	67.593	89.155	-21.562
MAI	4.611.933	4.733.752	-121.819	797.900	800.492	-2.592	622.557	670.279	-47.722	98.748	33.142	65.605	76.595	97.071	-20.476
JUN	4.888.365	4.700.882	185.482	801.104	840.397	-39.293	633.143	707.697	-74.555	89.147	35.604	53.543	78.814	97.096	-18.282
JUL	4.970.110	5.392.583	-422.473	869.687	884.927	-15.241	669.573	741.636	-72.063	112.261	48.748	63.514	87.853	94.544	-6.691
AGO	3.985.622	4.153.528	-167.904	698.314	714.253	-15.940	544.700	608.153	-63.453	86.474	30.895	55.579	67.140	75.205	-8.065
SET	4.538.094	5.723.203	-1.185.109	827.538	979.902	-152.366	635.307	853.519	-218.212	108.852	30.781	78.072	83.377	95.602	-12.225
OUT	4.018.894	5.455.022	-1.436.128	733.565	848.500	-112.935	543.815	731.201	-187.386	120.395	25.296	95.059	69.355	90.003	-20.648
NOV	3.703.505	4.729.761	-1.026.257	689.224	676.330	12.894	513.355	575.650	-62.296	103.282	23.392	79.891	72.587	77.288	-4.701
DEZ	3.943.987	4.451.560	-507.573	609.386	681.005	-71.620	427.964	569.457	-141.492	103.800	21.213	82.587	77.622	90.335	-12.714
1999	48.011.381	49.210.314	-1.198.932	6.777.872	6.718.907	58.964	5.363.954	5.812.389	-448.435	744.284	259.808	484.476	669.634	646.711	22.923
JAN	2.949.155	3.645.484	-696.330	462.871	580.916	-118.045	354.304	494.222	-139.918	60.172	19.061	41.111	48.396	67.634	-19.238
FEV	3.266.867	3.163.991	102.876	474.048	422.784	51.264	366.893	365.328	1.565	58.551	12.125	46.425	48.604	45.330	3.274
MAR	3.828.413	4.051.461	-222.048	596.539	498.859	96.680	462.051	443.239	18.811	68.495	11.241	57.254	65.993	45.378	20.615
ABR	3.708.751	3.668.868	37.883	486.931	526.158	-39.224	385.739	438.819	-53.080	54.621	32.183	22.438	46.571	55.154	-8.583
MAI	4.386.411	4.078.133	308.278	585.785	616.920	-31.136	460.404	540.917	-80.513	72.817	21.820	50.997	52.564	54.183	-1.619
JUN	4.312.613	4.459.148	-146.535	550.270	570.427	-20.158	439.270	486.434	-47.164	55.712	29.760	25.952	55.289	54.233	1.056
JUL	4.117.097	4.026.687	90.410	545.843	571.153	-25.310	437.359	499.268	-61.909	49.907	29.940	23.967	58.578	45.945	12.632
AGO	4.277.082	4.461.468	-184.386	590.537	605.873	-15.337	478.573	529.698	-51.125	60.274	23.363	36.911	51.690	52.813	-1.122
SET	4.187.088	4.243.240	-56.153	572.890	603.741	-31.051	456.596	535.529	-78.934	59.361	18.837	38.571	56.734	47.422	9.312
OUT	4.304.133	4.457.809	-153.676	604.278	559.531	44.747	476.344	485.277	-8.934	70.815	18.937	51.978	57.119	55.417	1.703
NOV	4.001.797	4.530.109	-528.312	629.871	568.281	61.390	502.082	490.776	11.305	67.273	19.745	47.528	60.317	57.760	2.557
DEZ	4.672.975	4.424.115	248.860	678.408	593.266	85.142	544.342	502.882	41.460	66.287	24.943	41.345	67.779	65.441	2.337

Obs.: (\*) Critério de cálculo : Anual -> sobre o ano anterior na mesma proporção mensal. Mensal -> sobre o mês anterior.

(\*\*) PART. % = Participação percentual sobre o Total Geral do Brasil

IMPORTAÇÃO => Base ALICE - DEZ99, País de Origem, Dados definitivos até DEZ/96. Dados preliminares para os meses seguintes.

EXPORTAÇÃO => Base ALICE - DEZ99, País de Destino Final