

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**PATRICIA C. DOS SANTOS ALMEIDA**

**PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE UMA UNIDADE ESTRATÉGICA  
DE NEGÓCIO “TRADING COMPANY” EM UMA EMPRESA  
CONGLOMERATIVA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador : Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani**

U  
d  
658.4012  
A447p  
2006  
Ex.2 BC

N.Cham d 658.4012 A447p 2006  
Autor: Almeida, Patricia Cristina dos Sa

Título: Processo de integração de uma un



61554 Ac. 43854

Ex.2 BC U

d658.4012  
A447p  
2006

**São Paulo**

**2006**

ac. 43854  
f = 61554



CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Pro-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pro-reitor de Pós-graduação: Prof. Dr. Luiz Guilherme Brom

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. Anisio

Candido Pereira

**FICHA CATALOGRÁFICA**

A447p

Almeida, Patricia Cristina dos Santos

Processo de integração de uma unidade estratégica de negócio “trading company” em uma empresa conglomerativa / Patricia C. dos Santos Almeida. -- São Paulo, 2006.

110 f.

Orientador: Prof. Dr. Éolo Marques Pagnani.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas .

1. Empresas comerciais exportadoras 2. Planejamento estratégico.

**CDD 658.4012**

## FOLHA DE APROVAÇÃO

**PATRICIA C. DOS SANTOS ALMEIDA**

### **PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DE UMA UNIDADE ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO TRADING COMPANY EM UMA EMPRESA CONGLOMERATIVA**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

#### **COMISSÃO JULGADORA:**

Professor Doutor Celso Claudio de Hildebrand e Grisi  
Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professora Doutora Eleonor Farah Jreige Weffort  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Professor Doutor Elio Marques Pagnani  
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 01 de junho de 2006**

## **Dedicatória**

**À minha família pelo apoio e compreensão  
durante toda esta importante trajetória.**

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho representa um importante desenvolvimento profissional e pessoal, cuja realização somente foi possível pela colaboração e apoio que recebi ao longo desta jornada.

Gostaria de agradecer a todas as pessoas que participaram deste trabalho direta ou indiretamente. Primeiramente à minha família, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pela compreensão de minha ausência durante todo este período, em especial ao meu marido Ricardo e meu filho João Pedro.

Agradeço aos meus amigos que me apoiaram e contribuíram com sua paciência em ouvir sobre minhas descobertas, minhas reclamações e minhas alegrias, os quais fizeram importante papel na realização deste trabalho.

Aos dirigentes que concederam as prazerosas entrevistas, sem as quais não seria possível alcançar informações importantes para a realização da pesquisa.

Um agradecimento especial ao Prof. Eolo Marques Pagnani, orientador, que contribuiu para meu desenvolvimento profissional e pessoal com suas críticas e apoio e por quem tenho imenso carinho.

.....

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar aspectos críticos nas relações e processos de integração entre uma UEN (Unidade Estratégica de Negócio) *Trading Company* com as diferentes UEN's industriais de um conglomerado. Especificamente, estudou pioneiramente os elementos presentes na percepção dos diretores do conglomerado e dos diretores e gestores da *Trading*, ou seja, do alinhamento da estratégia de negócio de um conglomerado no processo de internacionalização. Para subsidiar o estudo do caso, foi desenvolvida pesquisa de caráter descritivo e exploratório mediante entrevistas realizadas junto a cinco gestores da *Trading*, cinco gestores das Unidades Estratégicas de Negócio e um gestor corporativo. O trabalho demonstrou as funções e papéis da *Trading* no Conglomerado na geração de sinergias crescentes; os fatores críticos presentes nas relações entre *Trading* e cada UEN e o dilema que a organização conglomerativa enfrenta entre liberar autonomia de estratégias para a *Trading* ou centralizar o planejamento estratégico na *holding*.

**Palavras-chave:** Empresas comerciais exportadoras. Planejamento estratégico.

## ABSTRACT

The main objective for this study was to analyze critical aspects of the relationship and integration processes between a BSU (Business Strategic Unit) Trading Company and the different industrial BSUs of a conglomerate organization. It has been unprecedented to specifically focus on and study the elements present in the corporation and Trading Company managerial viewpoints. In order to support this case study, a descriptive and exploratory research was conducted based upon interviews made with five managers of the Trading Company, five managers of the Business Strategic Units and one corporative manager. This study has shown the functions and roles of the Trading Company within the corporation when there are synergies to be realized and taken advantage of; the critical issues present in the relationship between the Trading Company and each BSU and the dilemma faced by the corporation in either releasing strategic autonomy to the Trading Company or centralizing the strategic planning within the holding company.

**Key words:** Trading company. Strategic planning.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 1 – Processo de Formação de um Conglomerado.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 – Processo de Crescimento de uma Empresa Conglomerativa.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 3 – Análise da Integração entre Estratégia Corporativa e Estratégia de Negócios.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4 – Três Estratégias Bem Alinhadas.....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5 – A Seqüência da Decisão do Investimento Estrangeiro Direto.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 6 – Processo de Geração de Valor e Redução de Risco Através da Internacionalização.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 7 – Processo de Comercialização.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 8 – Processo de Estabelecimento e Desenvolvimento da Função Comercial.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 9 – Estrutura Funcional por Produto.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 10 – Estrutura Funcional por Mercado.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 11 – Estrutura Matricial 1.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 12 – Estrutura Matricial 2.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 13 – Processo de Especialização.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 14 – Estrutura Atual do Conglomerado.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 15 – Geografia dos Escritórios da <i>Trading</i>.....</b>	<b>76</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Definição das Variáveis Estudadas.....	23
<b>Quadro 2</b> – Relacionamento dos fatores que integram as variáveis da pesquisa....	24
<b>Quadro 3</b> – Subestratégias de Negócios e Corporativas.....	34
<b>Quadro 4</b> – Vieses dos Executivos Corporativos quanto à Sinergia.....	39
<b>Quadro 5</b> – Características das Exposições Cambiais.....	48
<b>Quadro 6</b> – Processo de Estabelecimento do Conglomerado.....	70
<b>Quadro 7</b> – Evolução do Modelo de Governança do Conglomerado.....	75
<b>Quadro 8</b> – Descrição dos Recursos Operacionais Disponibilizados pela <i>Trading</i> ..	84
<b>Quadro 9</b> – Critério de Avaliação - Variável A.....	87
<b>Quadro 10</b> – Critério de Avaliação - Variável B.....	88
<b>Quadro 11</b> – Critério de Avaliação - Variável C.....	88
<b>Quadro 12</b> – Critério de Avaliação - Variável D.....	88
<b>Quadro 13</b> – Critério de Avaliação - Variável E.....	88
<b>Quadro 14</b> – Critério de Avaliação - Variável F.....	89
<b>Quadro 15</b> – Critério de Avaliação - Variável G.....	89
<b>Quadro 16</b> – Avaliação da <i>Trading</i> .....	90
<b>Quadro 17</b> – Avaliação das UEN's.....	91
<b>Quadro 18</b> – Avaliação Corporativa.....	92

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1</b> – <i>Trading Companies</i> no Brasil – Volume de Exportações.....	66
<b>Tabela 2</b> – <i>Trading Companies</i> no Brasil – Volume de Importações.....	67
<b>Tabela 3</b> – Principais Características das UEN's do Conglomerado.....	82
<b>Tabela 4</b> – Desempenho das operações integradas entre UEN's e <i>Trading</i> no Conglomerado.....	83
<b>Tabela 5</b> – Desempenho dos serviços da <i>Trading</i> (indicadores de sinergia).....	86

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Trading Company .....	13
1.2 Empresa Conglomerativa .....	16
1.3 Proposta de Pesquisa .....	20
1.3.1 Objetivos Específicos da Pesquisa .....	21
1.4 Metodologia .....	21
1.4.1 Variáveis envolvidas nos roteiros de entrevistas (instrumentos de Pesquisa .....	22
1.4.2 Perfil dos Entrevistados .....	25
1.4.3 Identificação das UEN's Pesquisadas .....	26
<b>2 A TRADING COMPANY NO CONTEXTO CONGLOMERATIVO .....</b>	<b>28</b>
2.1 A Sinergia na Dinâmica da empresa Conglomerativa.....	37
2.1.1 A Interação entre Gestores Corporativos e Gestores de UEN's.....	39
2.2 A Transformação Organizacional e a Internacionalização.....	43
2.2.1 A Internacionalização como Processo de Transformação.....	45
2.3 A Trading Company .....	51
2.3.1 A Trading Company Off Shore .....	61
2.3.2 A Trading Company no Brasil.....	62
<b>3 A EMPRESA CONGLOMERATIVA E A UNIDADE ESTRATÉGICA TRADING COMPANY – O CASO .....</b>	<b>69</b>
3.1 Governança Corporativa do Conglomerado.....	71
3.2 A Trading Company do Conglomerado.....	75
3.2.1 Atuação da Trading Company no Conglomerado – Estágio Atual.....	77
3.2.1.1 Âmbito Logístico .....	78
3.2.1.2 Âmbitos Financeiros e Tributários .....	79
3.3 As UEN's do Conglomerado .....	81
3.4 Análise das Relações Operacionais das UEN's e a Trading no Conglomerado	83
3.4.1 Gestão das Sinergias da Trading em relação ao Conglomerado .....	85
<b>4 A PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA TRADING, DAS UEN'S, CORPORATIVO E, ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>87</b>
4.1 Análise dos Resultados da Percepção dos Gestores .....	89
4.1.1 Análise dos Resultados da Percepção dos Gestores das UEN's.....	90
4.1.2 Análise dos Resultados da Percepção dos Gestor Corporativo .....	91
4.2 Análise Integrada dos Resultados .....	92
4.2.1 Variável A – Interação entre os Gestores .....	92
4.2.2 Variável B – Envolvimento Corporativo .....	93
4.2.3 Variável C – Papel Comercial.....	93
4.2.4 Variável D – Papel Financeiro .....	95
4.2.5 Variável E – Papel da Área Logística .....	95
4.2.6 Variável F – Papel da Área Fiscal e Controladoria .....	96
4.2.7 Variável G – Instrumento Corporativo.....	96
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE 1 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM GESTORES DA TRADING .....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE 2 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM GESTORES DAS UEN'S 109</b>	
<b>APÊNDICE 3 – ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA COM GESTOR CORPORATIVO .....</b>	<b>110</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a legislação que trata da *Trading Company* é o decreto-lei 1.248/72 o qual utiliza a terminologia “Empresa Comercial Exportadora” para este tipo de organização. A terminologia utilizada por Colaiacovo e Cendoya (1989) é “Empresa de Comercialização Internacional” e, ao longo deste trabalho, esta entidade será tratada unicamente como *Trading Company*.

A *trading company* é um tipo de organização que tem como atividade principal a comercialização de bens e serviços no âmbito internacional. Daemon (1993; p. 187) define de forma abrangente as atividades exercidas por este tipo de organização:

As atividades destas empresas abrangem todos os aspectos de negócios, sejam financeiros, técnicos, econômicos, jurídicos ou fiscais, indo desde pequenos estudos até a execução de grandes projetos. Sua atividade principal é a comercialização, mas atua, também, na armazenagem, nos transportes e em financiamentos. Faz estudos de mercados e das legislações estrangeiras, utiliza técnicas de vendas e de promoção. Vende sua própria produção e de terceiros, chegando a negociar fábricas completas.

Segundo Colaiacovo e Cendoya (1989), é comum a existência deste tipo de organização pertencente a grandes conglomerados, e no Brasil, a grande maioria das *tradings* pertence a conglomerados.

Uma empresa conglomerativa representa uma organização atuante em duas ou mais indústrias, assim, sua principal característica é a diversificação em termos de produtos e mercados. Sua atuação em cada negócio específico é considerada uma Unidade Estratégica de Negócio (UEN).

Para Ansoff “a formação de conglomerados, por definição, não possui qualquer elo comum”, isto é, não existem processos e recursos em comum entre as empresas. “Trata-se de uma organização com flexibilidade externa a qual é conseguida por um conjunto diversificado de investimentos em produtos e mercados”(ANSOFF, 1977, p. 113).

As *trading companies*, com freqüência, surgem em conglomerados como uma unidade de negócio corporativa a fim de buscar sinergia no processo de comércio internacional das diferentes unidades estratégicas de negócio do

conglomerado. Entretanto, cada negócio individualmente tem características peculiares que devem ser consideradas nestas decisões corporativas. Assim, estabelecer uma unidade estratégica de negócio (UEN) corporativa para que exerça as funções de uma *trading company* para as demais UEN's do grupo, pode gerar valor em determinados aspectos, mas não em outros, quando analisadas individualmente.

Um fator motivador para o presente trabalho foi um estudo feito por Colaiacovo e Cendoya (1989) com *trading companies* brasileiras, o qual constatou que aquelas pertencentes a grandes grupos não fazem o papel de provedoras do sistema de comercialização para as empresas do grupo e que não têm peso suficiente para formulação de estratégias globais. Para o autor, isto se deve em parte às dificuldades de inserção e operação da *trading* dentro do conglomerado (diferenças de mentalidade e critérios de avaliação de risco, acesso a carteira de clientes, apoio efetivo, etc.).

Poucos estudos realizados procuram compreender a dinâmica do agente *trading company* e seu papel para o desenvolvimento econômico. Segundo Yonekawa (1990; p. 3):

[...] surgiram muitos artigos sobre general *trading companies*, entretanto, a maioria deles não são trabalhos acadêmicos. Dos trabalhos acadêmicos existentes, a maioria refere-se a *trading company* somente como uma parte pertencente a grupos de negócios, não descrevendo seus problemas gerenciais internos, trabalhos organizacionais e planejamento financeiro.

O presente trabalho pretende contribuir com o meio acadêmico pela escassez de estudos sobre a organização *trading company* no contexto brasileiro e, pela sua inserção na complexa dinâmica da empresa conglomerativa.

### **1.1 *Trading Company***

A *trading company* é um instrumento importante tanto no âmbito macroeconômico quanto microeconômico. Contribui para o desenvolvimento do sistema econômico viabilizando não somente a inserção dos produtos e serviços no mercado internacional, mas em toda a dinâmica de comércio exterior em virtude de sua especialização, conhecimento e nível de informação voltados para esta área. É viabilizadora do processo de internacionalização das empresas desonerando o

produtor do conhecimento na complexa área de comércio exterior possibilitando, assim, que tenha sua atenção voltada para o processo produtivo.

A *trading company* é uma organização pertencente ao sistema comercial que pode ser definido como um intermediador entre o produtor e o consumidor. Antes da segunda guerra mundial, o entendimento do papel da comercialização era restrito ao transporte e manuseio de bens e produtos. Com o desenvolvimento da economia, o aumento da produção em massa e a expansão dos mercados, a comercialização e o marketing têm cumprido uma importante função de identificar as necessidades de consumo para adaptação da produção.

O sistema comercial é dividido em dois sistemas que estão interligados e são interdependentes.

- a) subsistema de comercialização nacional ou interna;
- b) subsistema de comercialização internacional.

A interdependência e o vínculo entre os subsistemas ocorrem porque o desenvolvimento do sistema comercial internacional está baseado no subsistema interno. Segundo Eiteman (2002), uma premissa para a decisão da internacionalização de uma empresa é a capacidade de gerar vantagem competitiva no mercado doméstico.

Existem entidades auto-suficientes que pertencem ao sistema comercial e são agentes que viabilizam as necessidades comerciais dos produtores. Estes agentes podem ser classificados da seguinte maneira, segundo Colaiacovo e Cendoya (1989):

- a) operadores comerciais diretos – Cooperativas de comercialização, Cooperativas de exportação, *Tradings*, Representantes, entre outros;
- b) operadores produtivos diretos – Departamento de exportação, de logística, de compras, de comercialização, entre outros;
- c) operadores de apoio ou facilitantes – Empresas de consultoria em marketing, em comércio exterior, empresas de comunicações, empresas de transporte e seguro, de armazenagem, etc.

Colaiacovo faz uma abordagem sobre o papel das comercializadoras e como elas gerenciam a oferta de produtos, criam demanda e gerenciam a logística,

fazendo uma inter-relação entre estes processos. "As empresas comercializadoras são entidades cujo objetivo básico é a intermediação de bens e serviços" [...] "o papel principal do intermediário é conciliar um conjunto de produtos de uma mesma fonte com um amplo e diversificado leque de opções no ponto final do canal" (COLAIACOVO; CENDOYA, 1989, p. 58).

O processo de intermediação pode ser definido da seguinte maneira: o intermediário comercial recebe uma gama de produtos de diferentes fontes, faz uma classificação por tipo de produto, agrupa os produtos conforme sua homogeneidade e, finalmente, de acordo com uma determinada demanda, agrupa uma oferta individual com uma combinação de vários bens.

Daemon (1993, p. 12) aborda a questão da importância do sistema comercial para o desenvolvimento econômico.

A pesquisa pura e aplicada é, certamente, tão necessária no comércio como em outros setores de atividades. Gravemente pouco desenvolvida até o presente, neste novo período de transformação rápida de estruturas, a pesquisa terá que ser altamente estimulada. Os estudos deverão estar voltados, principalmente, na direção do conhecimento sociológico, econômico e estatístico do setor comercial, de maneira a possibilitar o aperfeiçoamento de métodos que permitam medir e melhorar a produtividade da função comercial.

Colaiacovo e Cendoya (1989), descreve os tipos de estruturas organizacionais das *tradings companies*:

- a) estrutura funcional – divisão por áreas de atividades especializadas, ou seja, por departamentos;
- b) estrutura por linhas de produtos – concentração dos operadores em grupos de bens dos quais têm grande experiência;
- c) estrutura por áreas geográficas – concentração das operações por país ou região;
- d) estrutura matricial – combina níveis de decisão horizontal e vertical onde as unidades organizacionais realizam uma eficiente atribuição de recursos, relacionando a manipulação de linhas de produtos com mercados específicos, cruzando a especialização e dinamizando as comunicações.

Esta estrutura exemplifica não somente a complexidade da dinâmica deste tipo de organização, mas também como ela consegue o seu alto grau de

especialização facilitando, assim, a inserção dos produtos nos diversos mercados através do amplo conhecimento dos seus hábitos, cultura, legislação, necessidades, política, economia, etc. Uma citação de Fonseca (2002; p. 58), fundador da Cotia *Trading*, uma das maiores *trading companies* brasileiras, exemplifica este cenário:

[...] quando nos apresentávamos como brasileiros o ambiente logo melhorava com os africanos lembrando-se imediatamente de Pelé [...] Esta emocionante viagem à remota Cotonou me fez compreender que o Brasil tinha, de fato, no continente africano, uma imensa vantagem competitiva sobre os europeus: nossa cultura mestiça e miscigenada, desprovida das atitudes e dos preconceitos típicos dos ex-colonizadores europeus. Era preciso saber utilizar esta vantagem com sabedoria e habilidade.

Segundo Colaiacovo e Cendoya (1989, p. 10), “a *trading company* tem provado ser um instrumento útil para uma estratégia macroeconômica de inserção internacional, já que pode servir como mecanismo de identificação e implementação de acordos bilaterais; como consultora e suporte em negociações comerciais multilaterais, e como apoio aos órgãos oficiais que formulam a política de comércio exterior”.

## 1.2 Empresa Conglomerativa

A empresa conglomerativa é uma organização complexa e a análise e compreensão de sua dinâmica é um fator determinante para a definição de suas estratégias.

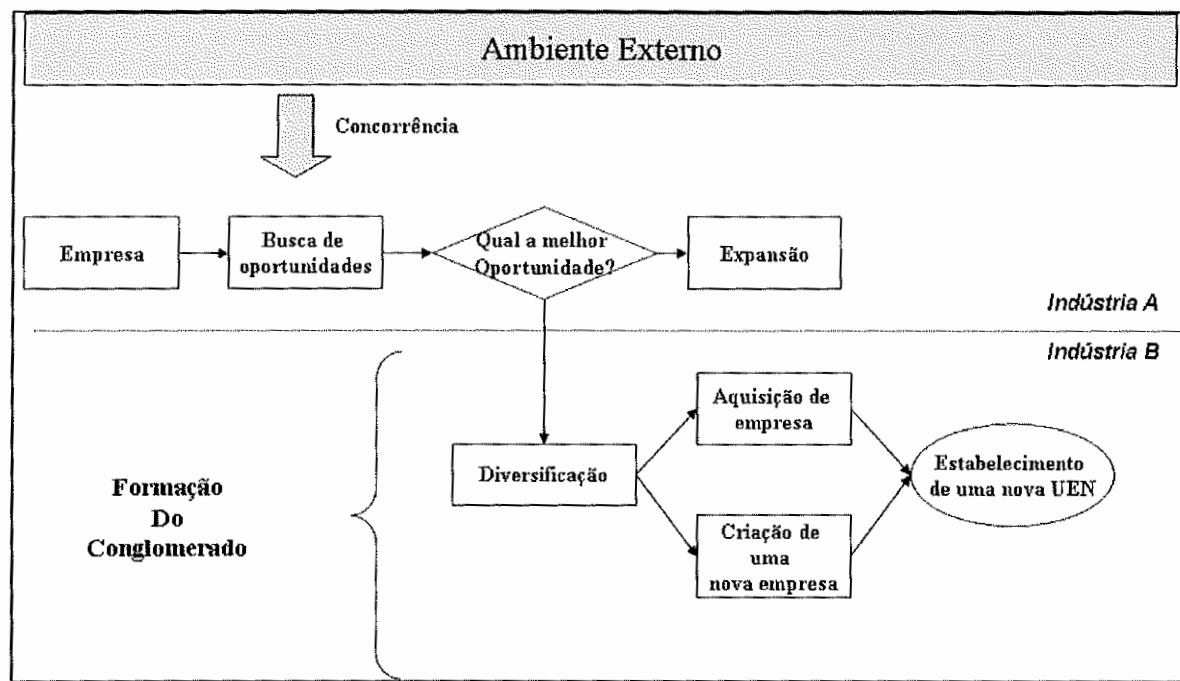
Um conglomerado é considerado um conjunto de negócios realizados por uma ou mais empresas onde cada um desses negócios pertence a uma indústria diferente. O termo indústria é determinante na conceituação da empresa conglomerativa, é este termo que distingue esta organização dos demais grupos de empresas. Segundo Marshall (apud KON, 1999, p. 13), indústria é “um conjunto de firmas que elabora produtos idênticos ou semelhantes quanto à constituição física ou ainda baseada na mesma matéria-prima, de modo que podem ser tratadas analiticamente em conjunto”.

Um exemplo que esclarece bem esta distinção foi dado por Collins e Montgomery (2001) que fizeram um trabalho onde analisaram e compararam quatro grupos de empresas e, para um dos casos analisados, fornecem a seguinte conceituação: os produtos da Newell abrangem maçaricos de propano, grampos

para cabelo e produtos de escritório. Talvez pareça um conjunto insólito de itens não correlatos; no entanto, a Newell está longe de ser um conglomerado. A correlação entre os negócios decorre não das similaridades nos produtos em si, mas dos recursos comuns em que se baseiam.

A empresa pode optar pela expansão ou diversificação em termos de produtos e mercados. A diversificação ocorre quando a expansão não é suficiente para atingir seus objetivos e quando a rentabilidade é maior do que a rentabilidade da expansão apesar de o risco na diversificação ser mais alto. Neste cenário, um conglomerado tem a diversificação como principal característica, atuando continuamente com uma estratégia de portfólio a qual, de acordo com Ansoff (1988), preocupa-se com a variedade de áreas de negócio as quais a empresa pretende atuar.

O processo de formação de um conglomerado inicia-se pela necessidade da empresa em buscar novas oportunidades de crescimento, necessidade esta, decorrente da pressão exercida pela concorrência. As oportunidades são analisadas pela empresa que deverá decidir pela expansão, quando optar por continuar atuando em uma mesma indústria ou pela diversificação, quando optar por investir em uma nova indústria. Neste último caso, a empresa poderá adquirir uma empresa atuante em um segmento distinto daquele onde já atua ou, criar uma nova empresa para atuar em um novo segmento, com novos recursos, novas instalações, novo processo produtivo, totalmente independente da empresa já existente. Neste momento se estabelece uma nova Unidade Estratégica de Negócio, seja pela aquisição ou pela criação de uma nova empresa. A formação do conglomerado ocorre a partir do momento que a empresa opta pela diversificação e estabelece sua presença nesta nova indústria. A figura 1 sistematiza este processo.



**Figura 1 – Processo de Formação de um conglomerado**

Fonte: O autor

Cada empresa do grupo, atuante em mercados distintos, é considerada uma “Unidade Estratégica de Negócio (UEN)”. Uma UEN pode ser criada dentro de uma organização com autonomia sobre o negócio mas sem autonomia jurídica, onde esta decisão se dá por meio de agrupamentos de postos de trabalho. Para Mintzberg (1998) a organização se baseia de diferentes maneiras para agrupar os postos em unidades:

- Agrupamento por conhecimentos e habilidades
- Agrupamento por processo de trabalho e a função
- Agrupamento segundo o tempo
- Agrupamento segundo output (se formam segundo os produtos que fabricam ou serviços que realizam)
- Agrupamento por clientes
- Por zona geográfica

No caso de uma empresa conglomerativa, as UEN's não são criadas a partir de um agrupamento de postos já existentes na organização, neste caso, a UEN se estabelece no momento em que a empresa decide atuar em uma nova indústria. Por

se tratar de um novo negócio em termos de produtos e mercados, esta é a característica do conglomerado, a UEN têm uma estrutura organizacional individual e autônoma juridicamente, sem nenhum vínculo com as outras empresas (UEN's) do grupo. Desta forma, considerando a classificação de agrupamento citada acima, uma empresa pertencente a um conglomerado pode ser considerada uma UEN segundo output, ou seja, com produtos e ou serviços específicos agrupados nesta UEN.

Dentro do conglomerado, cada UEN pode responder hierarquicamente para uma empresa, chamada *Holding*, cuja responsabilidade é liderar e decidir de forma corporativa pelo conjunto de empresas. Conforme a Lei 6404 de 1976, uma “*holding*” é considerada uma administradora a qual um agrupamento de empresas está sujeito jurídica e economicamente.

Para Batalha e Rodrigues Netto (1998, p. 214):

Sociedades *holding*, dotadas de personalidade jurídica, que participam de outras sociedades, de maneira integral (subsidiária integral), ou parcial, quer dominando outras sociedades (participação corrente), quer dominando outras sociedades que se reúnem em torno dela como satélites (sistema estelar); no direito pátrio, denominam-se sociedades controladoras: diretamente ou por meio de outras controladas (subsidiárias, integrais ou não), são titulares de direto de sócio que, de modo permanente, lhes assegurem preponderância nas deliberações e o poder de eleger a maioria dos administradores.

Zaccarelli (1996) argumenta a necessidade da estratégia elaborada em três diferentes níveis com o objetivo de reduzir a dificuldade de acompanhamento das decisões estratégicas de muitos negócios simultaneamente:

- a) estratégia corporativa;
- b) estratégia de negócio;
- c) estratégia operacional.

A estratégia corporativa envolve assuntos pertinentes ao grupo e as decisões são de longo prazo. São decisões baseadas na sustentação e crescimento do grupo sem a preocupação com mercados específicos. A estratégia de negócio envolve decisões de curto prazo relacionadas ao movimento atual daquela indústria, ou seja, do mercado externo. Já no nível da estratégia operacional, os assuntos são

de curtíssimo prazo e, portanto, é onde as “coisas” acontecem e as ações são tomadas.

No contexto da estratégia corporativa, Campbell, Goold e Alexander (2001) abordam a questão do grau intervenção da matriz nas unidades de negócio. Eles ressaltam o valor agregado pela compatibilidade da matriz e suas unidades de negócio, entretanto, “a compatibilidade entre a matriz e suas unidades de negócio é uma faca de dois gumes: o bom entrosamento é capaz de criar valor; o mau entrosamento pode destruir valor” (CAMPBELL; GOOLD; ALEXANDER, 2001, p. 201).

A estratégia corporativa deve ser adaptada à realidade de cada organização. De acordo com o trabalho de Collins e Montgomery (1998, p. 28), não existe uma única estratégia certa “porque as empresas partem de pontos diferentes, operam em contextos diversos e apresentam espécies de recursos fundamentalmente distintas. Não existe uma prescrição ótima para todas as corporações”.

### **1.3 Proposta de Pesquisa**

Considerando os elementos analisados no item anterior relativos à dinâmica da empresa conglomerativa e da *trading company*, a proposta geral do presente trabalho é analisar as relações de integração entre uma unidade estratégica *trading company* e as diferentes unidades estratégicas de negócio de uma organização conglomerativa.

O enfoque do trabalho está baseado no papel que a *Trading* do grupo exerce para as UEN's do conglomerado, identificando quais os recursos que a *Trading* disponibiliza e como eles são utilizados pelas UEN's. O trabalho procura compreender, por um lado, como os gerentes e diretores da *Trading* percebem essa integração; por outro lado, como os gerentes das UEN's percebem o papel da *Trading* para seu negócio. O objetivo é identificar os fatores críticos neste processo.

A atuação corporativa tem relevante importância no processo de integração de uma UEN prestadora de serviço para o conglomerado. Desta forma, o estudo busca também compreender intervenção e percepção corporativa neste processo.

Portanto, a contribuição proposta pelo trabalho é identificar os fatores relevantes na integração de uma UEN *Trading* em um conglomerado, mediante um estudo descritivo e exploratório.

### **1.3.1 Objetivos Específicos da Pesquisa**

O presente trabalho propõe levantar qual a estrutura e atividades relevantes disponibilizadas pela *Trading* e como elas são utilizadas pelas UEN's individualmente.

A partir destes dados será analisada a integração dos processos da *Trading* com os processos das UEN's e os elementos relevantes que integram esses processos no que diz respeito às atividades envolvidas no comércio internacional nos seguintes âmbitos: comercial, fiscal, logístico e financeiro.

Estes elementos relevantes são caracterizados neste trabalho como a análise da integração das atividades de comércio internacional, o grau de utilização da estrutura física da *Trading* disponibilizada para o comércio internacional, a relação de interação entre gestores da *Trading* e gestores das UEN's. Além disso, será analisado o envolvimento corporativo neste processo.

## **1.4 Metodologia**

A pesquisa tem caráter qualitativo baseada em estudo de caso no âmbito de um grupo conglomerativo brasileiro. Devido à complexidade da dinâmica deste grupo conglomerativo e o momento de transformação dirigido para a internacionalização do conglomerado, a empresa objeto de estudo possui um amplo expectro de dados, plenamente acessíveis, para fornecer contribuições relevantes para o presente trabalho.

O conglomerado tem relevância no contexto brasileiro, atuando em diversas indústrias cujas unidades organizacionais têm expressiva participação em seus mercados. Atuando nas indústrias de celulose e papel, metais, agro negócio, energia, química, cimento e mercado financeiro, o grupo é um dos mais sólidos conglomerados do país. Suas empresas (UEN's) são líderes ou têm participações

destacadas em todos os mercados que atuam e, em conjunto, contribuem de modo expressivo nas exportações brasileiras.

Para alcançar o objetivo proposto neste trabalho, a coleta de dados se deu através de levantamento de dados da *Trading* e das UEN's (integrantes da organização – Caso) e utilizando a pesquisa bibliográfica e documental (relatórios gerenciais e relatórios anuais) das unidades organizacionais envolvidas.

Para se consubstanciar o estudo do caso, foi desenvolvida a pesquisa de caráter descritivo e exploratório mediante entrevistas realizadas junto a gestores da *Trading* (Apêndice 1), gestores das UEN's (Apêndice 2) e gestor corporativo (Apêndice 3). Nos apêndices referidos constam os conceitos e processos indagados junto aos respondentes sem obedecer a ordenamento apresentado nos mesmos, o que significa eles constituírem os roteiros das entrevistas. Estes roteiros obedecem aos atributos desenvolvidos e pesquisados, conforme detalhado a seguir:

- a) percepção dos gestores e diretores da *Trading* quanto aos recursos atuais disponibilizados pela *Trading* e a utilização destes recursos pelas UEN's nos âmbitos comercial, fiscal, financeiro e logístico;
- b) percepção dos gestores das UEN's quanto aos recursos disponibilizados pela *Trading* e a utilização destes recursos pela sua UEN;
- c) percepção dos gestores da *Trading* e das UEN's quanto ao envolvimento corporativo neste processo;
- d) percepção dos gestores corporativos quanto ao papel da *Trading* como instrumento corporativo.

#### **1.4.1 Variáveis envolvidas nos roteiros de entrevistas (instrumentos de pesquisa)**

A estruturação e planejamento do roteiro das entrevistas foram desenvolvidos com base na revisão bibliográfica e documental e abrange o conjunto de variáveis que permitem analisar o processo de integração entre as UEN's e a *Trading*.

As variáveis definidas são:

- a) interação entre os gestores das UEN's e os gestores da *Trading*;
- b) envolvimento dos gestores corporativos;
- c) percepção sobre o papel atual exercido pela *Trading* (comercial);
- d) percepção sobre o papel atual exercido pela *Trading* (financeiro);
- e) percepção sobre o papel atual exercido pela *Trading* (Logística);
- f) percepção sobre o papel atual exercido pela *Trading* (Fiscal e Controladoria);
- g) papel da *Trading* como instrumento corporativo.

Estas variáveis constituíram os elementos básicos a serem pesquisados e analisados nos instrumentos da pesquisa (entrevistas) e envolvem os seguintes conceitos:

Item	Variável	Conceito
a)	Interação entre os gestores das UEN's e os gestores da <i>Trading</i>	Interesse da <i>Trading</i> e das UEN's em compartilhar as informações sobre as atividades de comércio internacional a fim de permitir uma contribuição máxima e contínua da <i>Trading</i> como prestadora de serviços destas atividades para o Conglomerado
b)	Envolvimento dos gestores corporativos	Posicionamento dos gestores corporativos da <i>holding</i> do Conglomerado a fim de assegurar que a <i>Trading</i> seja utilizada como um instrumento corporativo
c)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (comercial)	Recursos e prestação de serviços comerciais disponibilizados pela <i>Trading</i>
d)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (financeiro)	Capacidade da <i>Trading</i> em obter financiamentos e capital de giro com menor custo para as UEN's
e)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Logística)	Capacidade da <i>Trading</i> em reduzir os gastos relacionados à logística das UEN's
f)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Fiscal e Controladoria)	Capacidade da <i>Trading</i> em contribuir com o planejamento tributário e o controle das informações das UEN's relacionados com as atividades de comércio exterior.
g)	Papel da <i>Trading</i> como instrumento corporativo	Capacidade de geração de sinergias nos serviços prestados pela <i>Trading</i>

**Quadro 1 – Definição das variáveis estudadas**

Fonte: o autor

Por sua vez, foram eleitos dentro das variáveis, os fatores mais relevantes para a análise dos resultados da pesquisa desenvolvida. Desta forma, apresenta-se no Quadro 2 a interrelação destas variáveis com os itens constantes nos respectivos roteiros de pesquisa.

Item	Variáveis	Identificação dos Fatores (Questões)		
		Apêndice 1	Apêndice 2	Apêndice 3
a)	Interação entre os gestores das UEN's e os gestores da <i>Trading</i>	7, 8, 9 e 10	7, 8	6, 7
b)	Envolvimento dos gestores corporativos	4, 6, 11 e 12	3, 6, 9 e 10	4, 8, e 9
c)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (comercial)	1, 2, 3 e 5	1, 2, 4 e 5	1, 2, 3 e 5
d)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (financeiro)	1, 2, 3 e 5	1, 2, 4 e 5	1, 2, 3 e 5
e)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Logística)	1, 2, 3 e 5	1, 2, 4 e 5	1, 2, 3 e 5
f)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Fiscal e Controladoria)	1, 2, 3 e 5	1, 2, 4 e 5	1, 2, 3 e 5
g)	Papel da <i>Trading</i> como instrumento corporativo	4, 5, 6 e 11	3, 4, 6 e 9	4, 5, 6 e 7

**Quadro 2 – Relacionamento dos fatores que integram as variáveis da pesquisa**

Fonte – o autor

Segundo Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema.

Para Yin (2001), o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”. O estudo de caso de caráter descritivo e exploratório se faz a melhor estratégia para alcançar o objetivo proposto. Segundo Cooper e Schindler (2003), “a exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo” (2003, p.131). Para os autores, os estudos exploratórios tentam explicar as razões para o fenômeno que o estudo descritivo apenas observou. Este processo gera questões e hipóteses que poderão ser objetos de futuras pesquisas.

Para Malhotra (2001) a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Para o autor, este tipo de pesquisa é caracterizado por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

Segundo Yin (2001), um dos princípios básicos para a coleta de dados é a utilização de múltiplas evidências. As principais fontes de dados são documentos,

arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Segundo Malhotra (2001), as questões abertas são úteis na pesquisa exploratória como abertura e é conveniente quando o pesquisador não tiver conhecimento sobre as determinantes da resposta e também por não impor qualquer alternativa de resposta.

Para Cooper e Schindler (2003), o método de aplicação de questionário através de entrevista é muito útil pela profundidade e detalhes que podemos obter e o aumento na qualidade das informações através da observação. Este método, segundo os autores, possibilita melhorar a interpretação das questões e a consistência das respostas e pode ser fundamentada no conhecimento profundo do contexto abordado.

Para Malhotra (2001, p. 163), “a entrevista de profundidade é uma entrevista direta não-estruturada, pessoal em que um respondente de cada vez é instado por um entrevistador altamente qualificado a revelar motivações, crenças atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico”.

A fundamentação teórica procurará contextualizar e definir as características de empresas conglomerativas e das *trading companies*, estratégia corporativa, processos decisório e negociação, relacionando-as com os resultados das entrevistas.

#### **1.4.2 Perfil dos Entrevistados**

O primeiro roteiro (Apêndice 1) utilizado nas entrevistas desenvolvidas junto a gerentes titulares da *Trading* das áreas: fiscal, comercial, financeira e logística e, junto ao seu diretor geral.

O segundo roteiro (Apêndice 2) referenciou as entrevistas desenvolvidas a um gerente da área de comércio exterior e/ou gerente da área de importação. A escolha destas funções e entrevistados das UEN's se fundamenta no critério de que estas se encontram envolvidas nas atividades de comércio exterior que por sua vez, nos processos destas UEN's, opera com:

- a) logística;

- b) processos financeiros de exportação/importação;
- c) processos de legislação fiscal e tributária de comércio exterior.

Portanto, estas áreas e atividades se interrelacionam com todas as áreas e atividades da *Trading*.

O terceiro roteiro foi utilizado (Apêndice 3) para entrevista específica junto a um executivo corporativo, ou seja, o Diretor de Competitividade e Gestão da *holding* do Conglomerado.

Conclusivamente, foram desenvolvidas cinco (5) entrevistas com gerentes e diretor da *Trading*, cinco (5) entrevistas com as UEN's e uma (1) entrevista com dirigente corporativo, totalizando onze (11) entrevistas.

#### **1.4.3 Identificação das UEN's Pesquisadas**

O planejamento da pesquisa se deteve em um processo de seleção das UEN's a serem investigadas, mediante dados levantados e analisados referente ao posicionamento de volume de negócios com a *Trading* e, com base em suas características operacionais no mercado internacional e utilização de perfil de serviços da *Trading* e dos resultados gerados por estas operações que se refletem nos resultados da *Trading*, serão tratados em capítulo posterior deste trabalho.

Neste sentido, cumpre esclarecer que esta metodologia tornou-se necessária em virtude do conglomerado possuir um total de dez UEN's, sendo seis delas empresas industriais exportadoras. Deste total de seis UEN's, cinco delas utilizam serviços disponibilizados pela *Trading*, das quais foram selecionadas quatro UEN's tendo sido, portanto, excluída uma UEN a qual tem volume de exportações irrelevante.

Das cinco UEN's escolhidas, três mantém relações de importação e exportação com a *Trading* e duas outras apenas relações de exportações.

Com base nestas colocações, este trabalho está estruturado em três capítulos, sendo que o Capítulo 1 está integrado pelas partes apresentadas anteriormente.

No Capítulo 2, composto da fundamentação teórica bibliográfica e documental, tratando da dinâmica da empresa conglomerativa, transformação e internacionalização e *Trading Companies*.

Os Capítulos 3 e 4 abrangem a análise do caso e respectivos resultados da pesquisa, assim como as análises dos mesmos.

## 2 A TRADING COMPANY NO CONTEXTO CONGLOMERATIVO

A empresa conglomerativa é uma organização que tem a diversificação como principal característica, atuando em diferentes indústrias em termos de produtos e mercados.

Galbraith (1977, p. 3) define organização como sendo “constituída por pessoas e grupos de pessoas com a finalidade de alcançar objetivos comuns por meio da divisão do trabalho e integradas por processos de informação e decisão contínuos no tempo”.

Sendo a empresa conglomerativa uma organização diversificada, Ansoff (1977) destaca os principais motivos para a diversificação:

- a) as empresas se diversificam quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro de um conjunto de produtos e mercados definido pela expansão;
- b) os fundos retidos superam o volume exigido para fins de expansão;
- c) as oportunidades de diversificação prometem rentabilidade superior das oportunidades de expansão;
- d) as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação.

Ansoff (1977) destaca também os motivos para a formação de conglomerados:

- a) a empresa não possui estratégia alguma além do desejo de aproveitar as oportunidades de lucro;
- b) as potencialidades de algumas empresas são excessivamente especializadas ou obsoletas para ter qualquer sinergia com outros ramos de atividade;
- c) em certas empresas, a profundidade das potencialidades é muito pequena para oferecer oportunidades de sinergia;

- d) em algumas empresas, as preferências e a formação dos administradores predispõem a empresa à adoção de uma estratégia de formação de conglomerados.

Penrose (1979, p. 7) faz uma abordagem sobre a diversificação:

Dentro das características mais marcantes dos ramos de indústria e comércio, a diversificação de suas atividades – as vezes denominada diversificação da produção ou integração, e que parece acompanhar o crescimento dessas firmas – talvez seja a característica mais inadequadamente abordada pela análise econômica. Acusa-se freqüentemente este processo de ineficiente no sentido de que a produtividade tende a decrescer com o aumento do número de atividades às quais se aplica um certo elenco de recursos. A produção eficiente de um certo conjunto de recursos é o critério de que dispõe um economista para considerar como satisfatório o desempenho do processo produtivo e constitui o argumento fundamental em favor da existência de grandes firmas; as firmas mais bem sucedidas, porém, e sem sombra de dúvida, mais eficiente no mundo dos negócios são altamente diversificadas, fabricam produtos diversos, são extensivamente integradas e, aparentemente, estão sempre dispostas a aumentar o número de produtos de sua fabricação.

Conforme explicitado no item 1.2 deste trabalho, o processo de formação de um conglomerado inicia-se pela necessidade da empresa em buscar novas oportunidades de crescimento. Estas oportunidades podem ser através da expansão ou da diversificação. A diversificação posiciona a empresa em uma indústria diferente daquela onde ela já atua e então se estabelece uma nova Unidade Estratégica de Negócio (UEN).

Cada empresa do grupo, atuante em mercados distintos, é considerada uma “Unidade Estratégica de Negócio (UEN)”. Uma UEN pode ser criada dentro de uma organização com autonomia sobre o negócio mas sem autonomia jurídica, onde esta decisão se dá por meio de agrupamentos de postos de trabalho.

A criação de UEN's possibilita atenção exclusiva a seus próprios problemas separando dos problemas do resto da organização. Segundo Mintzberg (1998) o objetivo de criação de unidades de negócio são o foco e atenção voltados para os problemas de cada negócio individualmente desvinculados dos problemas corporativos. Hanan (1987) argumenta sobre a necessidade de uma estratégia de diversificação que deve tratar cada unidade de negócio como se fosse um pequeno negócio “uma empresa só pode ter sucesso na diversificação e na expansão quando o crescimento se torna seu objetivo predominante, como no caso dos pequenos

negócios" (p. 33). É através destes conceitos que se pode basear o entendimento do termo "Unidade Estratégica de Negócio".

A pressão da concorrência exige que a empresa esteja em constante processo de crescimento e, assim, buscando sempre novas oportunidades. Desta forma, a empresa conglomerativa tem como estratégia a contínua busca e análise das oportunidades existentes a fim de optar pela expansão ou pela diversificação. Quando a opção ocorre pela diversificação, conforme já citado anteriormente, a empresa busca oportunidade em uma indústria onde ainda não tem atuação. Quando a opção é pela expansão, a empresa avalia as oportunidades existentes dentro das indústrias as quais já atua e, assim, opta pela expansão de uma UEN já existente.

Zaccarelli (1996) argumenta a necessidade da estratégica elaborada em três diferentes níveis com o objetivo de reduzir a dificuldade de acompanhamento das decisões estratégicas de muitos negócios simultaneamente:

- a) estratégia Corporativa;
- b) estratégia de Negócio;
- c) estratégia Operacional.

A estratégia corporativa envolve assuntos pertinentes ao grupo e as decisões são de longo prazo. Neste nível é estabelecido o direcionamento do grupo para o futuro como, por exemplo, aonde se quer chegar a termos de expansão, diversificação, investimentos e internacionalização. São decisões baseadas na sustentação e crescimento do grupo sem a preocupação com mercados específicos. A estratégia corporativa procura maneiras de se diferenciar dos concorrentes nos diferentes negócios de forma corporativa.

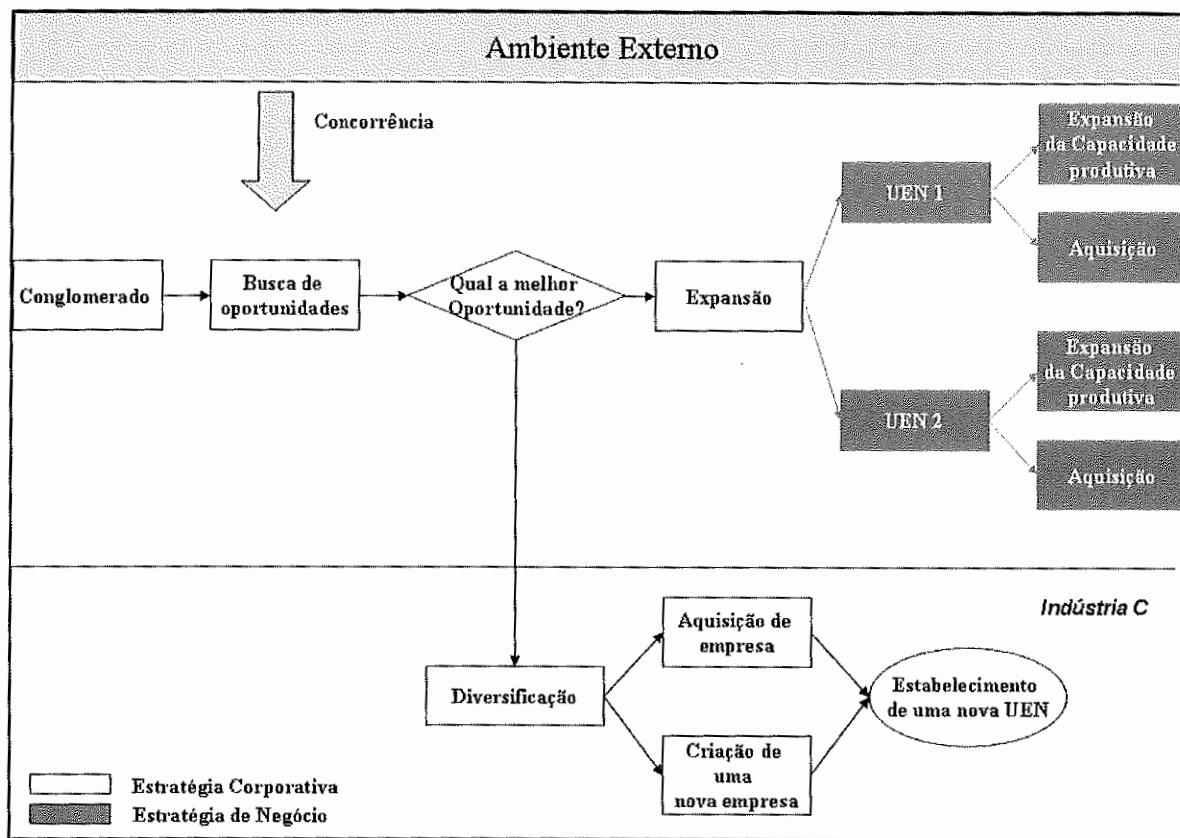
Para Porter (1999), uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). Segundo o autor, a estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete e, a estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de negócios que o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócio.

Collins e Montgomery (2001) ressaltam que a estratégia corporativa é um sistema de partes independentes e seu êxito depende não apenas da qualidade dos elementos individuais, mas também da maneira como estes elementos se reforçam uns aos outros.

A estratégia de negócio envolve decisões de curto prazo relacionadas ao movimento atual daquela indústria. Neste nível ocorre a análise dos concorrentes, da indústria e dos produtos com a finalidade de buscar oportunidades em termos de produtos, de mercado, estabelecimento do tipo de competição e uma maneira de se fortalecer para esta competição.

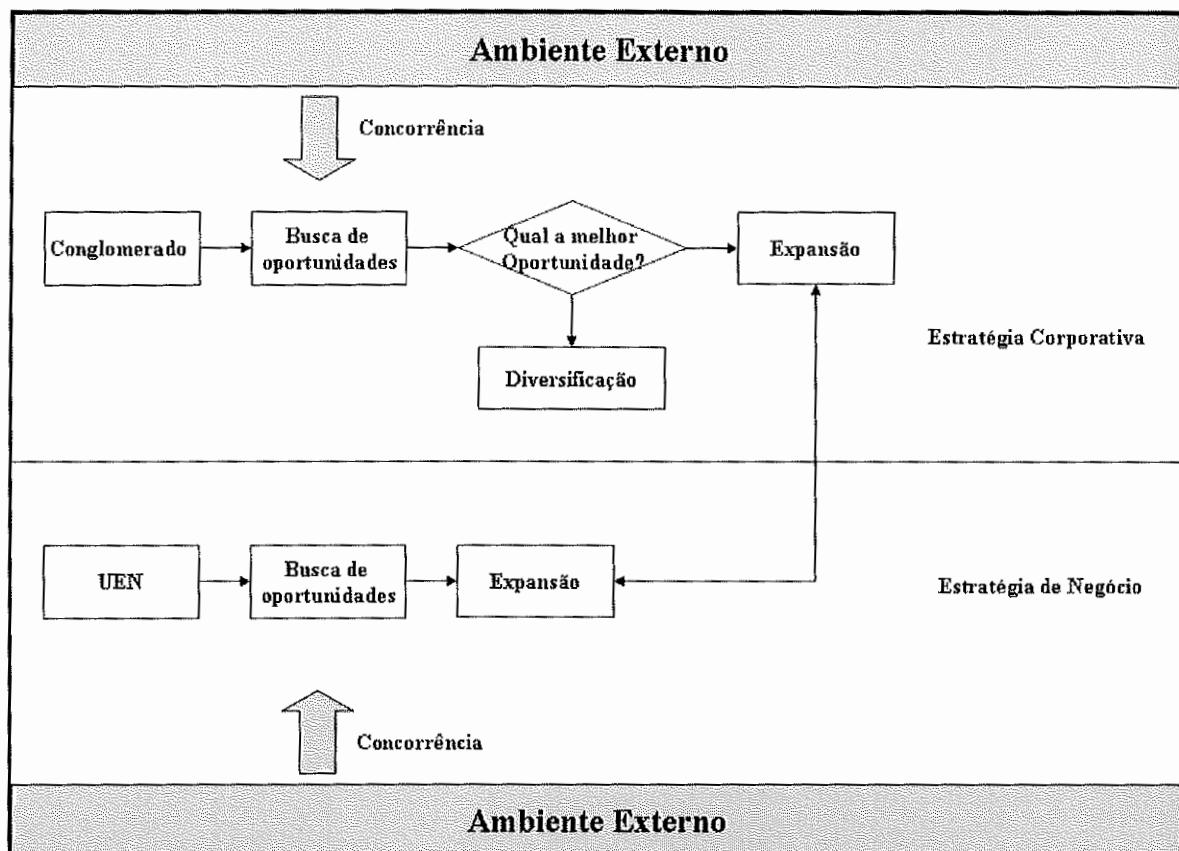
No nível da estratégia operacional, os assuntos são de curtíssimo prazo e onde as ações são tomadas. É neste nível que ocorre a análise do perfil dos concorrentes, do perfil da empresa e é onde se origina e se efetiva a vantagem ou desvantagem competitiva que é a base da estratégia empresarial. Para Porter (1986), a estratégia das empresas está baseada na geração de valor através da vantagem competitiva que a empresa tem capacidade de gerar. Nesta linha, Zaccarelli (1996, p. 102) argumenta que o ápice da estratégia operacional “é planejar o uso das vantagens competitivas atuais e a forma de reduzir os efeitos das desvantagens competitivas”.

A decisão de expansão ou diversificação é uma responsabilidade corporativa, ou seja, pertence a estratégia corporativa, ao passo que o processo de expansão fica sob a responsabilidade da UEN e, portanto, trata-se de uma estratégia de negócio (Figura 2). Cada UEN também sofre a pressão do ambiente externo e elabora sua estratégia em busca oportunidades de crescimento. Neste caso, a UEN procura oportunidades dentro da própria indústria onde atua, contribuindo, assim, para a decisão corporativa (Figura 3).



**Figura 2 – Processo de crescimento de uma empresa conglomerativa**

Fonte: O Autor



**Figura 3 – Análise da Integração entre Estratégia Corporativa e Estratégia de Negócios**

Fonte: O Autor

A estratégia de uma empresa conglomerativa é complexa por se tratar de uma empresa atuante em diferentes mercados, com diferentes níveis de competitividade e concorrentes.

No conceito de Unidade Estratégica de Negócio, cada UEN tem autoridade e responsabilidades estratégicas e operacionais que permitem a prevenção e solução de problemas de negócio e operacionais pertinentes àquela indústria ou produto.

Zaccarelli (1996) divide a estratégia corporativa e de negócio em subestratégias que permitem um entendimento prático destes dois tipos de estratégia (Quadro 3). Desta forma, é possível visualizar a transferência de responsabilidades e da autoridade do conglomerado para as UEN's.

Subestratégias Corporativas	Subestratégias de Negócio
1. Competências Essências	1. Oportunidades
2. Bases Essenciais	2. Desinvestimentos
3. Inovação	3. Intento
4. Investimentos	4. Adaptação
5. Cobertura e Amplitude de Mercado	5. Evolução
6. Portfólio	6. Diferenciação Produto-Mercado
	7. Diferenciação Funcional
	8. Reação
	9. Despistamento
	10. Cooperação
	11. Agressão
	12. Pró-Proteção

### Quadro 3 - Subestratégias de Negócio e Corporativas

Fonte: O autor, adaptado Zaccarelli, 1996

Os grupos de empresas, como é o caso da empresa conglomerativa, a estratégia corporativa pode ser desenvolvida por meio da criação de uma *holding*. O conceito de *holding*, segundo Lodi e Lodi (1987, p. 1) é:

O moderno conceito de *holding* é uma posição filosófica, é uma atitude empresarial. A *holding* tem uma visão voltada para dentro. Seu interesse é a produtividade de suas empresas controladas se não o produto que elas oferecem. As controladas devem ter visão para fora, são as operadoras. Elas precisam conhecer o mercado em que atuam, as tendências dos clientes, as novas tecnologias. A *holding* tem de sentir e entender ao grupo empresarial. Elas têm que conhecer profundamente a vocação e as possibilidades de suas controladas. A *holding* é o elo que liga o empresário ao seu grupo.

O autor também aborda o motivo pelo qual ocorre a transferência do comando do grupo para a *holding* administrativa:

- separar operação e controle
- manter eqüidistância – é importante ver cada negócio no contexto do negócio e não da Empresa-mãe
- favorecer a sucessão
- profissionalizar a direção

- cumprir a finalidade de empresa operadora
- simplificar o topo administrativo
- favorecer a diversificação do grupo
- institucionalizar o comando do grupo

Estas abordagens do autor, permitem compreender a estratégia corporativa e seu grau de envolvimento com a estratégia das UEN's.

A Lei 6.404/76, art. 2º inciso 3º, trata a holding como forma jurídica ao citar:

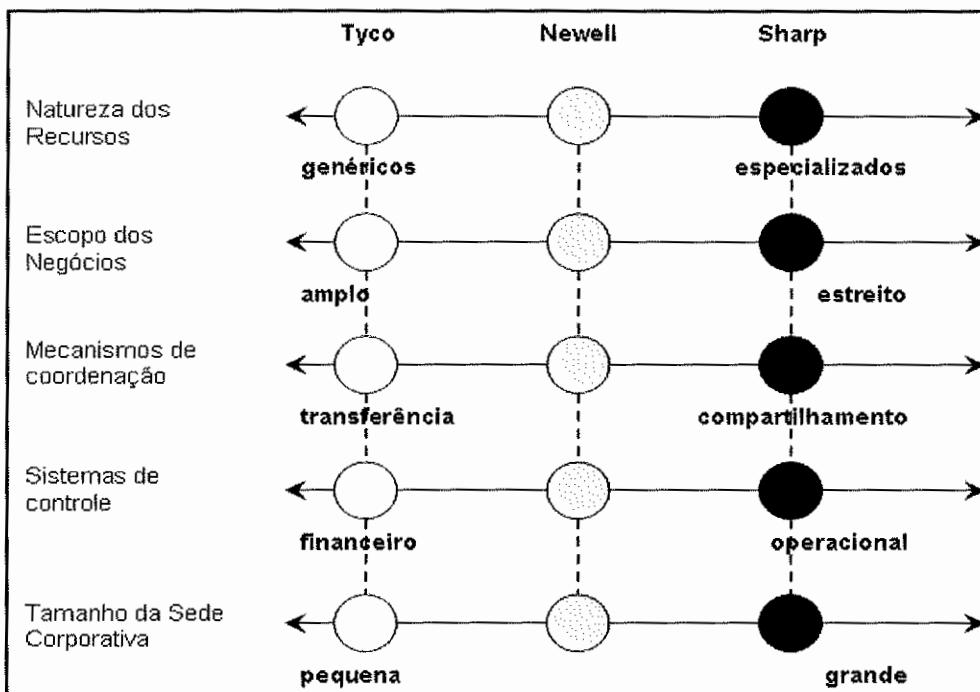
A Companhia pode ter por objeto participar de outras sociedades; ainda que não prevista no estatuto, a participação é facultada como meio de realizar o objeto social, ou para beneficiar-se de incentivos fiscais.

No contexto da estratégia corporativa, Campbell, Goold e Alexander (1995) desenvolveram um método que identifica quatro etapas pelas quais a intervenção da matriz deve passar para que esta seja analítica e estruturada a fim de gerar valor efetivo para a unidade de negócio:

- a) análise dos fatores críticos de sucesso de cada negócio. Esta análise pode ser feita em conjunto com a unidade de negócio. A idéia é que a matriz adquira conhecimento sobre cada unidade e o grau de semelhança entre elas;
- b) identificar as áreas das unidades de negócio onde é possível melhorar o desempenho. É neste momento que a matriz poderá agregar valor ou não que ocorrerá dependendo da etapa seguinte;
- c) avaliar se a influência será adequada às necessidades e oportunidades de cada negócio;
- d) testar as avaliações em relação aos resultados auferidos pelas unidades de negócios sob a influência da matriz.

A estratégia corporativa deve ser adaptada à realidade de cada organização. De acordo com o trabalho de Collins e Montgomery (1998, p. 28), não existe uma única estratégia certa "porque as empresas partem de pontos diferentes, operam em contextos diversos e apresentam espécies de recursos fundamentalmente distintas. Não existe uma prescrição ótima para todas as corporações". Eles compararam três

corporações e a estratégia utilizada para cada uma. São estratégias de corporações bem sucedidas totalmente diferentes (Figura 4).



**Figura 4 – Três Estratégias Bem Alinhadas**

Fonte: Collins e Montgomery (1998, p.28)

Gerar sinergia em uma empresa conglomerativa é um processo complexo que exige uma interatividade contínua da matriz com as unidades de negócio a fim de identificar em cada unidade de negócio os processos que podem gerar sinergia e, por outro lado, compreender quando determinados processos gerados corporativamente não gerarão sinergia.

Collins e Montgomery (1998) fazem uma distinção entre bens públicos e bens privados “bens públicos, por exemplo, os nomes de marcas e melhores práticas comprovadas, coisas utilizáveis em vários negócios simultaneamente, sem conflito. Por bens privados, nos referimos a recursos como força de vendas ou instalações para fabricação de componentes comuns, que às vezes, geram conflitos entre os vários negócios, pois o gerenciamento é muito mais difícil”.

Os bens públicos não requerem grande coordenação corporativa, já os bens privados exigem coordenação mais explícita, pois a utilização de recurso por uma UEN pode afetar a utilização de outra. As UEN's podem entrar em conflito, por

exemplo, quanto ao tipo de material de escritório a ser comprado em escala. Cada UEN pode querer escolher o tipo e a marca. Neste sentido, a gestão corporativa se faz mais atuante, uma vez que a economia neste compartilhamento pode ser grande.

Muitos fatores devem ser analisados em um processo ou programa de sinergia, principalmente, quando este envolve as atividades fim da empresa como as áreas comerciais, de marketing, relacionamento com clientes, entre outros. É importante prezar as características específicas de cada negócio e de cada demanda que poderão ser prejudicados por um programa de sinergia que procure utilizar medidas corporativas nestas áreas essenciais das unidades de negócio comprometendo, assim, o posicionamento competitivo de cada unidade de negócio.

## 2.1 A Sinergia na Dinâmica da Empresa Conglomerativa

A sinergia é um instrumento de geração de valor para as empresas, uma vez que o desempenho obtido em conjunto é maior do que o desempenho de cada empresa individualmente.

Para Ansoff (1977), a sinergia pode ocorrer de quatro maneiras:

- a) sinergia comercial – produtos compartilham os mesmos canais de distribuição, equipes de administração de vendas, ou depósitos;
- b) sinergia operacional – utilização mais intensa de instalações e recursos humanos, difusão de gastos gerais, vantagens de learning curve, em comum, em compras em maior quantidade;
- c) sinergia de investimento;
- d) sinergia de administração.

A empresa conglomerativa, através da gestão e estratégia corporativa, poderá buscar este efeito sinergético entre suas UEN's promovendo e impulsionando a interatividade entre os gestores de cada UEN a fim de identificar e promover as melhores práticas operacionais e estender ou adequar a todas as UEN's.

Outra maneira de gerar sinergia é através da centralização de atividades que não condizem com a atividade principal das UEN's. Este processo poderá aumentar

a competitividade para cada UEN e, consequentemente, para o conglomerado onde a organização poderá obter redução de recursos e instalações, maior especialização, poder de negociação com fornecedores, logística, entre outros. Entretanto, este compartilhamento de recursos entre as UEN's pode não ser tão simples e exige uma intervenção corporativa atuante.

Apesar deste processo de sinergia ser um instrumento importante na geração de valor corporativo, existem também custos gerados neste processo. Os gestores corporativos deverão ter claros os objetivos e metas do programa de sinergia e medir suas vantagens e desvantagens, ou seja, os custos e benefícios do processo. O que deve ser evitado é a visão de que o efeito positivo da sinergia está acima de qualquer questionamento. Isto não quer dizer que um programa de sinergia não deve estar cercado de risco algum, entretanto, em casos de alto risco deve-se ter maior cautela.

Goold e Campbell (1998) fizeram uma análise sobre a busca pela sinergia e evidenciaram alguns vieses dos executivos corporativos em favor da sinergia (Quadro 4). Eles abordam a questão da sinergia como um instrumento que pode ou não agregar valor à corporação e às unidades de negócio, diferentemente do que geralmente ocorre nas empresas onde os executivos corporativos visualizam a sinergia sempre como geradora de benefícios.

Tipo	Característica	Viés	Principais Problemas
Viés da Sinergia e Vantagens	Sentimento “necessidade” de promover a sinergia entre as unidades.	Os executivos enxergam de somente as vantagens da sinergia sem considerar seus custos.	Investimentos inadequados, pouca importância à exclusividade de cada UEN e sua demanda, desgaste do relacionamento com clientes e desgaste da marca.
Viés da Matriz	Os corporativos executivos sentem a necessidade de intervir junto às UEN's a fim de promover a sinergia.	Dedução de que é natural que os gerentes das UEN's não queiram cooperar, pois estão demasiado concentrados em seu próprio negócio.	A decisão corporativa pode não ser viável para a UN, a sinergia pode implicar em custos de oportunidades. O excesso de interferência pode acarretar mais danos do que benefícios.
Viés das habilidades	Os corporativos executivos necessitam de conhecimentos operacionais e de relacionamentos pessoais para facilitar a cooperação	Os executivos corporativos presumem que dispõem de habilidades suficientes para intervir junto às UEN's com eficácia.	Fracasso nos programas de sinergia

**Quadro 4 – Vieses dos Executivos Corporativos quanto à sinergia**

Fonte: O autor, adaptado Goold e Campbell (1998)

Para os autores, é importante dimensionar o prêmio, isto é, o programa de sinergia deve evitar termos amplos e vagos e ter objetivos e benefícios claros “as metas abrangentes devem ser desmembradas em benefícios específicos e bem definidos, e em seguida cada benefício deve ser submetido a uma análise financeira rigorosa” (p.77).

Segundo Porter (1999), mesmo as sinergias que são claramente definidas freqüentemente não chegam a se materializar. Em vez de cooperar umas com as outras, as unidades de negócio muitas vezes competem entre si. Uma empresa capaz de definir as sinergias que busca ainda assim enfrenta sérios impedimentos organizacionais para conseguir conquistá-las.

### 2.1.1 A Interação entre Gestores Corporativos e Gestores de UEN's

No âmbito da estratégia empresarial, existem duas etapas que são interdependentes e complementares: o planejamento estratégico e sua

implementação. A combinação destas etapas é considerada por Ansoff (1988) como *strategic management* e muitas variáveis estão inseridas neste cenário e devem ser consideradas no processo decisório.

Para Machline (1977), o processo de tomada de decisão no indivíduo e na empresa é complexa. Pode enveredar por caminhos muito diversos, desde impulso repentino complementado por imposição autocrática, até a análise profunda seguida por laborioso trabalho de negociação e compromisso. Ao abordar o estudo da tomada de decisão, o primeiro conceito que convém analisar é o de *valor*. Trata-se de um princípio de eficácia, ao qual submetemos nossas decisões. Todo indivíduo, grupo e sociedade possui diferente perfil de valores, de modo que optarão muitas vezes por linhas de ação diversas, em face do mesmo problema.

Segundo o autor, um outro conceito que intervém no processo decisional é o de utilidade. É a unidade de eficácia que permitirá efetuar medições quantitativas na escala do valor. A utilidade de um ganho varia de uma pessoa para outra. A desutilidade de um prejuízo, também. É no arcabouço constituído pelo sistema de valores, e de mercado pela métrica das utilidades, que se desenrola o processo de tomada de decisão.

Segundo Ansoff (1977), as decisões devem estar baseadas na conversão dos recursos da empresa (físicos, humanos e monetários) em produtos vendidos aos clientes, ou seja, os recursos devem ser utilizados de forma que viabilizem a empresa a atingir seus objetivos, este processo é definido pelo autor de *processo de conversão de recursos*.

O autor divide a tomada de decisões em categorias:

- Operacional – procura maximizar a rentabilidade das operações
- Estratégica – baseia-se na relação da empresa com seu ambiente externo
- Administrativa – procura estruturar os recursos da empresa com o objetivo de criar máximo desempenho

Alguns fatores importantes deverão ser considerados no processo decisório de uma organização. Ansoff (1988) faz citação de uma teoria chamada de "*stakeholder theory*" na qual "os objetivos da empresa devem ser derivados

equilibrando as reivindicações conflitantes dos vários *stakeholders* na empresa: gerentes, funcionários, fornecedores, acionistas" Ansoff (1988, p. 51).

De acordo com Ansoff (1988), a experiência prática mostra que mudanças significativas na orientação estratégica da empresa encontram resistência organizacional. O autor descreve quatro conclusões sobre tal experiência:

- a) "pessoas razoáveis não fazem coisas rasáveis", se por razoável, queremos dizer analiticamente "coisas lógicas";
- b) implementação de estratégia não é seguida da formulação da estratégia. A resistência pode invalidar o esforço do planejamento;
- c) a forma que o planejamento é elaborado tem um efeito determinante na implementação das decisões;
- d) a resistência a mudança não está inserida na introdução do planejamento estratégico.

Analizando este cenário dentro de uma empresa conglomerativa, em cada UEN encontram-se as três categorias de decisão: operacionais, estratégicas e administrativas. Entretanto, existem decisões corporativas que podem afetar o processo de conversão de recursos das unidades de negócio e que podem estar de acordo, ou não, com as decisões da unidade de negócio. Assim, a implementação da estratégia poderá ser comprometida ou tornar-se mais difícil tanto para os executivos da unidade de negócio como para os executivos corporativos.

Para que as decisões tomadas pelos executivos corporativos sejam realmente eficazes, faz-se necessária uma negociação de forma que os executivos da unidade de negócio entendam as situações propostas e coloquem suas opiniões sobre como aquela decisão poderá impactar seu negócio positiva e ou negativamente. A maneira como a decisão corporativa é inserida na unidade de negócio faz grande diferença na real implementação da mesma, podendo aumentar ou diminuir uma possível resistência dos gestores da UEN.

Tsukamoto (1980) em seu artigo aborda um estudo sobre o processo decisório de empresas japonesas tendo como objetos de estudo 22 empresas japonesas que operam nos Estados Unidos e que estão apresentando maior

produtividade do que outras americanas operando no mesmo ramo de negócio. O estudo atribui este sucesso a cinco características:

- a) ênfase sobre o fluxo amplo de informações e tomada de decisão de baixo para cima;
- b) o executivo japonês como conciliador – o executivo japonês não decide sozinho, mas não é passivo: supervisiona a proposta que seu subordinado traz e que requer uma tomada de decisão;
- c) os chefes e encarregados são coordenadores e não especialistas
- d) decisão tomada através de consenso – do ponto de vista japonês, a decisão em grupo é importante;
- e) o paternalismo das empresas – as companhias japonesas oferecem a seus empregados casa, recreação e emprego para toda a vida. Isto não é um simples paternalismo, é uma filosofia de vida.

Drucker (1973) também aborda a forma de tomada de decisão japonesa e conclui que no Ocidente, vários planejamentos estratégicos muito bem feitos nunca se transformam em ação, permanecem como simples planejamento, porque antes de terem sido começados não se tinha resolvido a questão central que se valia a pena fazê-lo ou não. Para os japoneses, os passos cruciais e importantes são decidir se há necessidade de uma decisão e a que se refere esta decisão. É neste momento que os japoneses procuram um consenso. O resultado é um acordo geral da real necessidade de alguma mudança.

Pode acontecer de os tomadores de decisões estejam muito arraigados com suas opiniões que não consigam ou não procuram entender as necessidades e opiniões de outras pessoas que estejam envolvidas no processo. Argyris (2001), fez um estudo sobre as barreiras interpessoais à tomada de decisão e constatou que os executivos, na maioria das vezes, estão preocupados em alcançar o objetivo, em “executar a tarefa” e procuram suprimir aspectos pessoais e emocionais. Neste sentido, o autor salienta que os indivíduos podem elaborar defesas pessoais e organizacionais para ajudá-los a suprimir seus próprios sentimentos ou inibir os outros de expressá-los. O estudo mostrou que, nas principais decisões apresentadas pelo presidente da empresa objeto do estudo, a tendência foi de haver menos discussão aberta sobre o assunto e o comprometimento dos diretores tendeu a ser

menor e, quando houve algum questionamento quanto à proposta do presidente, o mesmo passa a defender a proposta de forma a provar a sua coerência.

Este cenário pode impactar as decisões corporativas gerando resistência por parte dos gestores das UEN's e comprometendo a eficácia destas decisões. Entretanto, outros fatores poderão gerar resistência, dentre eles, quando a decisão tem como consequência a perda ou divisão de poder. Esta é uma realidade constante na implementação de um plano de estratégia.

Existem também os vieses dos executivos corporativos, já citados anteriormente (GOOLD; CAMPBELL, 1998), que procuram a implementação da sinergia entre as unidades de negócio, muitas vezes, sem a análise do real impacto destas implementações no negócio.

## 2.2 A Transformação Organizacional e a Internacionalização

Segundo Motta (2001, p. 44), “a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros”. Morgan (1996, p. 46) afirma que “o enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos, estão abertas ao seu meio e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver”.

As organizações devem estar em constante transformação a fim de acompanhar a evolução do ambiente externo. Assim, Goullart e Norton (1995) definem a transformação organizacional como o redesenho simultâneo e integrado de vários processos e sistemas. A teoria de Schumpeter (1961, p. 106) sobre a destruição criadora mostra a importância da transformação para a sobrevivência e crescimento da organização “... mutação industrial que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de dentro, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos. Este processo de destruição criadora é básico para se entender o capitalismo. É dele que se constitui o capitalismo e a ele deve se adaptar toda a empresa capitalista para sobreviver”.

Gonçalves (1998, p.6)) também apresenta em seu trabalho a necessidade constante de transformação.

Para algumas empresas a adaptação aos novos tempos é inevitável, uma questão de vida e morte. Para outras, a adaptação é uma recomendação, uma medida preliminar de segurança. As empresas contemporâneas estão precisando mudar em função de pressões internas e externas inéditas tanto na variedade como na intensidade e alguns eventos estão sinalizando a chegada da nova empresa.

Want (1990) estabelece cinco tipos de mudanças: (1) opcional, quando o sistema não está sofrendo nenhuma pressão ambiental; (2) operacional, para corrigir seus pontos fracos; (3) direcional, quando há a necessidade de alterações nas estratégias estabelecidas; (4) fundamental, quando a missão passa por um processo de alteração e (5) total, em situações extremamente críticas, como, por exemplo, a falência ou fusão e aquisição.

Para Goullart e Norton (1995), a transformação se dá através da estratégia. Para Porter (1986), “a essência da formulação da estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”.

Almeida, Silva e Almeida Junior (1998, p. 1) definem estratégia como “um conjunto de ações que buscam criar uma posição favorável em relação aos concorrentes, ou melhor, ao seu ambiente competitivo, e, consequentemente, um maior retorno sobre o investimento efetuado por elas”.

Mintzberg (2000) apresenta cinco possíveis definições de estratégia:

- A estratégia é plano, algum tipo de curso de ação, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes.
- A estratégia como um pretexto, uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor.
- A estratégia como padrão, ou seja, consistência de comportamento ao longo do tempo.
- A estratégia é uma posição, uma maneira de colocar a organização no ambiente.
- A estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo.

Segundo Anita Kon (1999), o crescimento das empresas – inerente ao caráter evolutivo e em constante transformação do capitalismo – através da busca de novos mercados estrangeiros e domésticos, ocorre num processo de transformação qualitativa.

### **2.2.1 A Internacionalização como Processo de Transformação**

As empresas estão percebendo a necessidade de se internacionalizar para se manter competitivas. Assim, as empresas estão adaptando suas estratégias a fim de desenvolver seus mercados externos.

É o processo de globalização cada vez mais atuante nas economias, o qual é definida por Zini (1996, apud DIAS, 2002) como a aceleração no processo de bens, serviços, contratos, informações, viagens internacionais e intercâmbio cultural.

Segundo Rezende (2002), a internacionalização de empresas é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

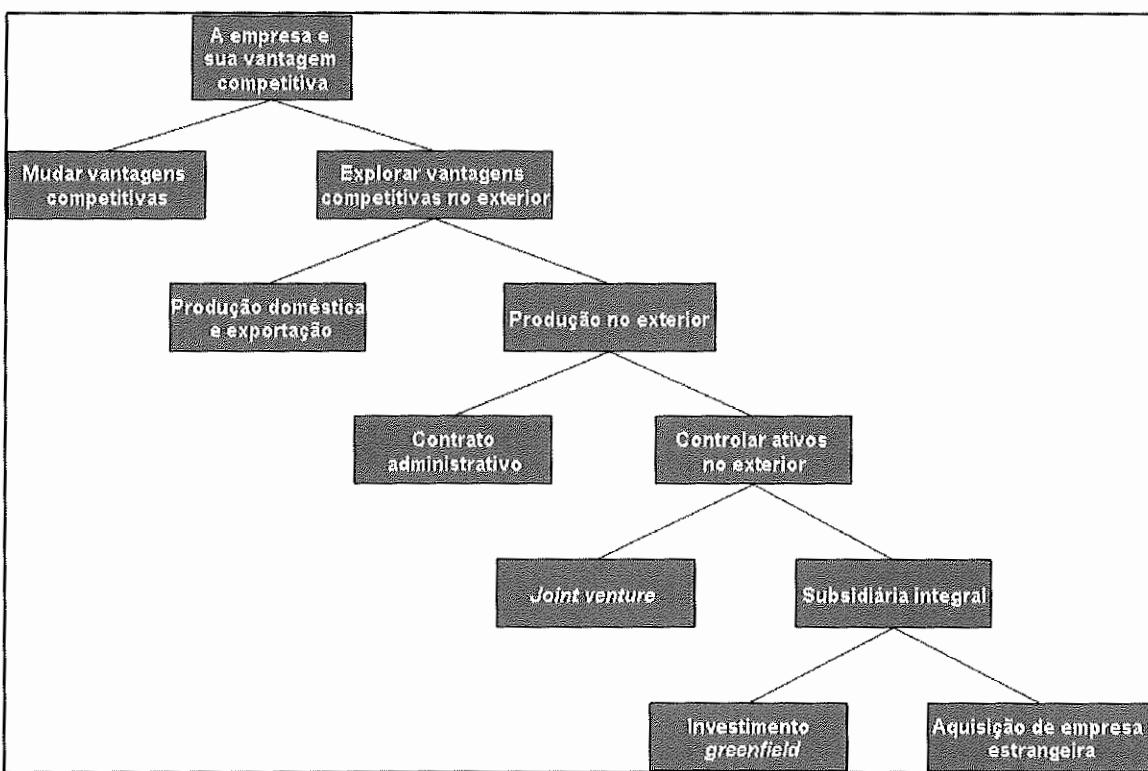
Porter (1986) também ressalta a importância do conhecimento no processo de vantagem competitiva fundamentada pela curva de experiência, onde as fontes da vantagem competitiva global originam-se basicamente de quatro causas: vantagem comparativa convencional, economia de escala ou curvas de aprendizagem que extrapolam a escala ou o volume cumulativo possível em mercados nacionais individuais, vantagens decorrentes da diferenciação do produto e o caráter de bem público da tecnologia e das informações do mercado.

Segundo Hibbert (1997), o processo de internacionalização descreve a seqüência na qual a firma se transforma de uma organização nacional, servindo a mercados nacionais relativamente homogêneos, a um exportador ativo, e subseqüentemente uma organização internacional servindo a um grande número de mercados multinacionais e com diferentes culturas.

A inserção no mercado internacional pode ocorrer através de exportações e/ou investimentos estrangeiros. A Figura 5 apresenta o processo de decisão de um investimento estrangeiro direto, isto é, a decisão de produzir no exterior através do

estabelecimento de ativos fora do país. De acordo com Eiteman (2002), a empresa primeiro desenvolve uma vantagem competitiva em seu mercado doméstico e, mais tarde, descobre que pode se tornar mais lucrativa através de exportações para mercados estrangeiros. Em algum momento ela sofre um estímulo do meio externo que a leva a considerar a produção no exterior.

Esta produção no exterior é considerada um Investimento Estrangeiro Direto que é conceituado por Krugman e Obstfeld (2001) como fluxos internacionais de capitais pelos quais uma empresa em um país cria ou expande uma filial em outro [...] ele envolve não só uma transferência de recursos, mas também a aquisição do controle. Isto é, a filial não tem a obrigação financeira com a empresa matriz; ela é parte da mesma estrutura organizacional.



**Figura 5 - A seqüência da decisão do investimento estrangeiro direto**

Fonte: Eiteman (2002)

Segundo Hibbert (1997), a troca internacional ocorre porque cada país possui recursos que têm maior valor externamente do que no mercado doméstico. Para Silva (1999), a razão principal para o comércio internacional é a constatação simples de que nenhum país é auto-suficiente para produzir tudo que necessita.

Segundo Dias (2002), a Confederação Nacional das Indústrias (CNI) classifica as empresas em categorias, as quais devem passar por etapas até se transformarem em exportadoras ativas:

- não interessada: mesmo que eventualmente ocorram manifestações de interesse por parte de clientes estabelecidos no exterior, a empresa prefere vender exclusivamente no mercado interno;
- parcialmente interessada: a empresa atende aos pedidos recebidos de clientes no exterior, mas não estabelece um plano consistente de exportação;
- exportadora experimental: a empresa vende apenas aos países vizinhos, pois os considera praticamente uma extensão do mercado interno, em razão da similaridade dos hábitos e preferências dos consumidores, bem como das normas técnicas adotadas; e
- exportadora ativa: a empresa modifica e adapta os seus produtos para atender aos mercados no exterior – a atividade exportadora passa a fazer parte da estratégia, dos planos e do orçamento da empresa.

Para Dias (2002), a partir do momento que uma empresa decide participar do processo de internacionalização e globalização, ela pode optar por vários modos estratégicos de entrada, desenvolvimento e atuação em mercados estrangeiros. A decisão é tomada quando são detectadas oportunidades de negócios de longo prazo, e os seguintes procedimentos são importantes:

- a) pesquisa;
- b) missão empresarial;
- c) participação em feiras e exposições;
- d) canais de distribuição;
- e) produto;
- f) preços;
- g) promoção;
- h) pagamentos.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) citam os fatores financeiros que afetam as empresas residentes fora do país de origem: taxa de câmbio, taxas de juros distintas de um país para outro, métodos complexos de contabilização de operações internacionais, alíquotas de imposto de outros países e intervenção de governos estrangeiros.

Um dos fatores mais importantes a serem considerados é o risco cambial que é determinado pela taxa de câmbio. A taxa de câmbio é o preço da moeda de um país em termos da moeda de outro país (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002). Portanto, o risco cambial modifica a posição dos fluxos de caixa esperados devido a mudanças inesperadas na taxa de câmbio.

Investimento em países de moeda volátil, conforme vimos no item sobre países emergentes, aumenta o risco cambial, fator importante a ser considerado na decisão de investimento. As exposições cambiais decorrentes da mudança nas taxas de juros são representadas no Quadro 5 a seguir.

Tipos de Exposição Cambial	Características
Exposição de Transação	Liquidação de obrigações/direitos em aberto depois da mudança da taxa de câmbio
Exposição Operacional	Mudanças em fluxos de caixa esperados
Exposição Contábil	Mudanças no patrimônio devido à conversão das demonstrações financeiras
Exposição Tributária	Ganhos e perdas com variação cambial fazem parte da base para IR
Exposição de taxas de Juros	As taxas de juros determinadas para uma obrigação são específicas para cada moeda.

**Quadro 5 - Características das Exposições Cambiais**

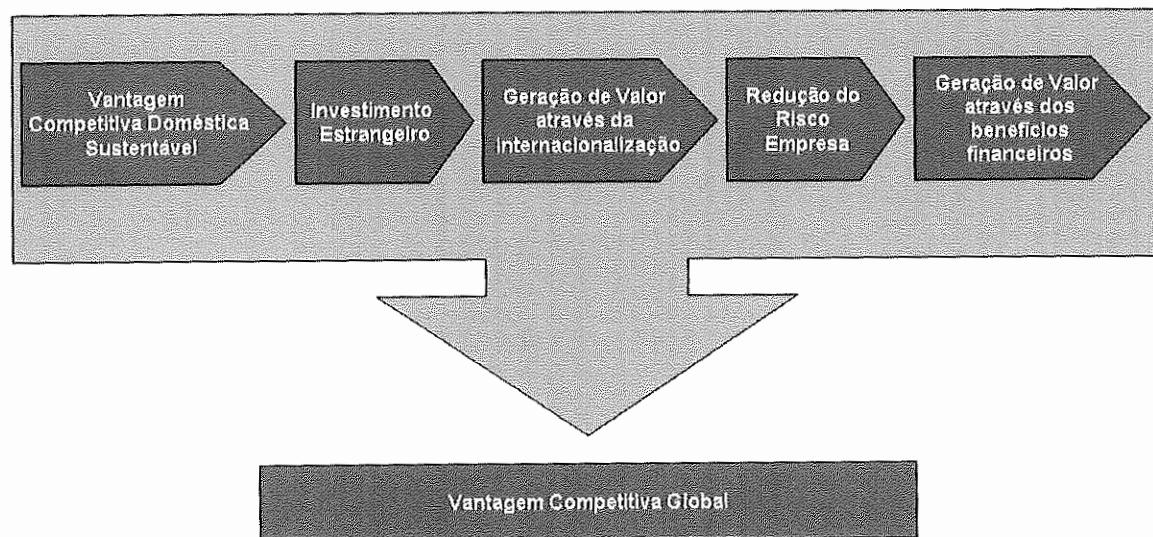
Fonte: Eiteman, 2002

Eiteman (2002) define risco como “a possibilidade de sofrer um dano ou uma perda, ou uma situação envolvendo perigo ou ameaça incerta”. Em consequência, este cenário prejudica as empresas quanto sua inserção na economia internacional nos aspectos comerciais, custos de produção e principalmente financeiros. Elas carregam um risco adicional quando classificadas

internacionalmente, risco este denominado “risco empresa” que é determinado pelo autor da seguinte maneira: medidas de risco de instituição são em geral índices construídos que classificam os países com base em suas características de risco macro, particularmente sua estabilidade política e econômica.

Entretanto, a internacionalização é um veículo que a empresa pode utilizar para diminuir este risco associado à empresa.

O investimento internacional está relacionado à estratégia da empresa com o intuito de aumentar sua vantagem competitiva. Embora exista dificuldade de internacionalização quando se considera o risco país e risco empresa, a internacionalização é uma maneira de redução destes riscos. Desta forma, a Figura 6 procura sistematizar este cenário aparentemente paradoxal.



**Figura 6 - Processo de geração de valor e redução de risco através da internacionalização**

Fonte – O autor

Esta sistematização ressalta dois fatores importantes: a dependência de uma vantagem competitiva doméstica sustentável capaz de assumir eventuais riscos de um investimento externo e a geração de valores em duas etapas do processo. A geração de valor na primeira etapa advém dos benefícios gerais do investimento e na segunda etapa, representa o valor financeiro gerado pela redução do risco empresa.

Os benefícios gerais da primeira etapa compreendem, segundo Eiteman (2002):

- Economias de escala e escopo provenientes do grande porte de uma empresa multinacional – desenvolvidos em produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, transporte e compras
- Conhecimento administrativo – habilidade do ponto de vista técnico e humano, englobando conhecimento de técnicas analíticas modernas e suas aplicações nas áreas funcionais da empresa
- Tecnologia superior baseada em uma forte ênfase em pesquisas – acesso a contínuas inovações tecnológicas
- Força financeira – obtenção e manutenção de um custo e de uma disponibilidade global de capital
- Produtos diferenciados – produção e marketing de produtos diferenciados originários de inovações baseadas em pesquisas e desenvolvimento
- Competitividade em seus mercados domésticos – as empresas situadas em países que são favorecidos com os fatores de produção (terra, mão de obra, capital e tecnologia) adequados, serão mais competitivas internamente.

Os valores financeiros gerados na segunda etapa do processo estão relacionados à redução do custo de captação e acesso ao mercado de capitais decorrente da redução do risco da empresa. Solnik (2000) defende a redução do risco através do investimento internacional e considera que o argumento mais comum a favor do investimento internacional é a diminuição do risco sem sacrificar o retorno.

Analizando este contexto, as *tradings companies* podem fazer papel de viabilizadoras deste processo inserção internacional através de desenvolvimento de competências, especialização e conhecimento, financiamento de exportações e investimentos diretos, geração de vantagens competitivas em virtude das economias de escala e sinergias.

Segundo Grieco (1999), as *trading companies* ocupam lugar de destaque na intermediação do comércio internacional, pela sua especialização e pelos serviços oferecidos às pequenas e médias empresas que não dispõem de maiores recursos para comercializarem seus produtos nos mercados externos. De modo geral agrupam-se por setores e/ou produtos variando suas dimensões, tipos de serviços oferecidos, pesquisas de mercado, processamento de transações e tipos de contatos no exterior, muitas vezes através de escritórios permanentes de representação.

Para Yonekawa (1990) a *trading company* passa por um processo de amadurecimento, e então se estabelece como financiadora e organizadora de negócios, chegando a possuir um grande número de subsidiárias.

O processo de internacionalização exige adaptação e redefinição organizacional com o objetivo de chegar mais próximo da excelência em termos de produtos e serviços e geração de valor.

### **2.3 A *Trading Company***

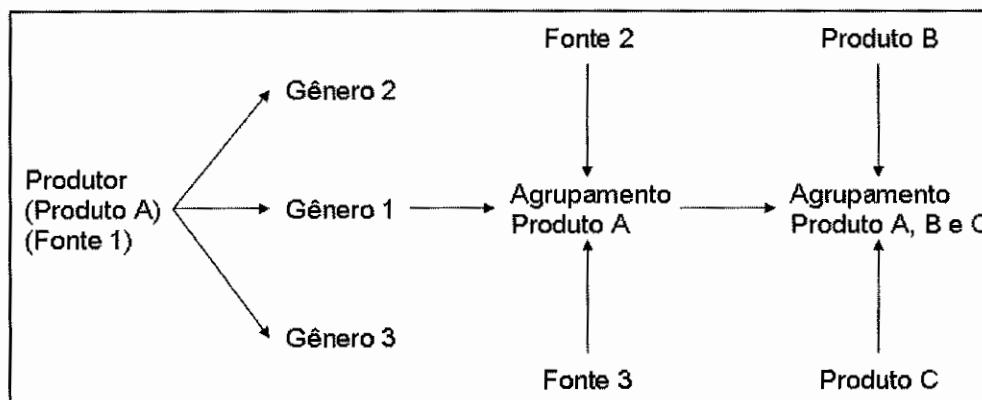
Até a década de setenta as autoridades voltavam sua atenção para a figura do produtor-exportador e não era reconhecida a importância da figura do comerciante exportador e do intermediário especializado. Na década de setenta foi criado, no México, um regime especial para os consórcios de exportação e no Brasil foi criada uma legislação, em 1972, para as empresas comerciais exportadoras. Ainda assim, o foco era o produtor-exportador e, neste cenário, não se conhecia o destinatário do produto e o seu fluxo logístico.

Com o gradual reconhecimento da importância da área de marketing no processo comercial, foi possível avaliar as peculiaridades de cada país e as diferenças destes países em relação ao país de origem. Este processo gera uma relação interpessoal e uma cadeia de contatos que permite avaliar as diferentes culturas gerando uma demanda para os produtos ofertados e possibilitando a adaptação destes produtos às necessidades daquela demanda. Segundo Shaw (apud COLAIACOVO; CENDOYA, 1989, p. 58), "...marketing tem sido definido como um processo, no qual nenhuma pessoa ou instituição é auto-suficiente. Envolve muitos participantes e consiste em vários componentes funcionais. É necessário

considerar cada uma destas funções e suas inter-relações para entender o processo total...”.

Esta abordagem gera a determinação de um fator importante no processo de comercialização que é a coordenação da criação de transações com a distribuição física. Este processo é complexo e envolve muitos participantes e, portanto, poderia ser melhor administrado por um agente especializado.

A Figura 7 sistematiza o processo de comercialização o qual identifica os diversos gêneros de produtos recebidos de diferentes fontes, agrupa estes produtos de acordo com seu gênero (classificação) e posteriormente agrupa diferentes classes de produtos de acordo com determinada demanda.



**Figura 7 – Processo de Comercialização**

Fonte: Colaiacovo e Cendoya (1989)

O intermediário - sistema comercial - tem expressiva influência no sistema econômico possibilitando o aumento ou redução da relação entre os sistemas produtivo e consumidor. Segundo Weiss (1992), a competitividade de uma nação é, pois, um processo que depende basicamente da capacidade de seus setores econômicos em inovar e aperfeiçoar processos, produtos e canais de comercialização.

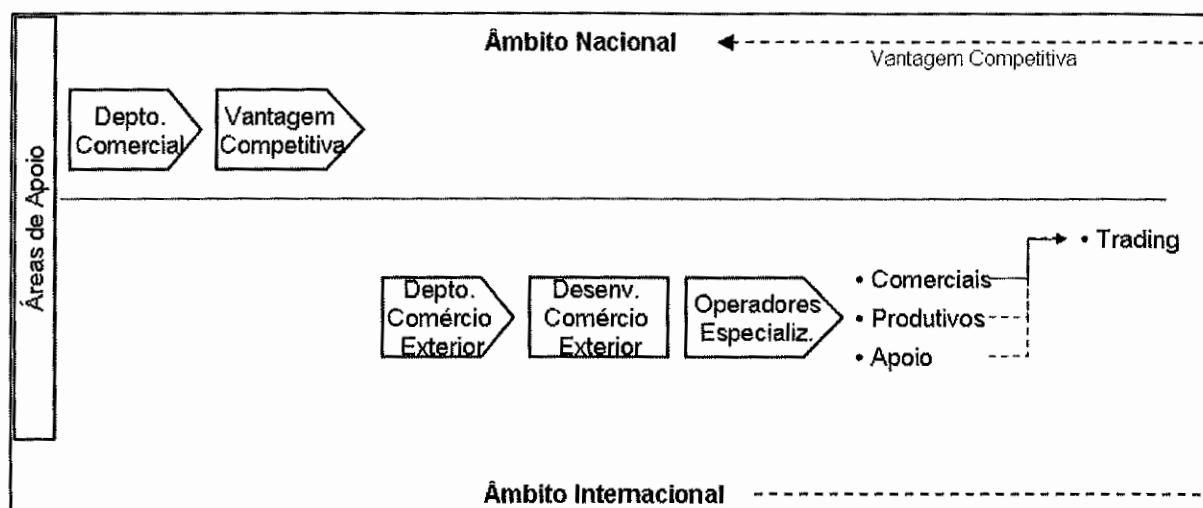
Segundo Daemon (1993, p. 11), “um sistema comercial eficiente e moderno possibilita a abertura de novos mercados estrangeiros e deve realizar-se por esforços humanos, técnicos e financeiros, permitindo diminuir custos de comercialização e crescer a eficiência das redes comerciais no exterior”. É o sistema comercial que faz o intercâmbio entre os sistemas produtor e consumidor obtendo

amplo conhecimento das necessidades e exigências da demanda, orientando o produtor que poderá voltar sua atenção e esforços para o atendimento destas necessidades e expectativas. Existe, portanto, uma parceria entre os sistemas ampliando, assim, as possibilidades de desenvolvimento econômico.

Para que esta parceria seja eficiente e possibilite a geração de valor, fazem-se necessários métodos modernos de gestão e constante aperfeiçoamento da capacidade intelectual visando redução de custos de comercialização, maior inserção de novos e modernos produtos no mercado nacional e internacional.

Segundo Colaiacovo e Cendoya (1989) a função comercial está incorporada à empresa produtora de bens como um departamento ou área especializada. Se a empresa tem operações tanto nacionais (subsistema de comercialização nacional) como internacionais (subsistema de comercialização internacional), o departamento se desintegra gerando departamentos de comercialização interna e outros destinados às funções comerciais externas.

Estes departamentos devem estar bem amparados por áreas de apoio como contabilidade, finanças, controle de qualidade, etc. Quando este fluxo não é eficiente podendo comprometer a dinâmica do processo, pode ser conveniente criar uma entidade especializada e auto-suficiente como é o caso da transformação de um departamento de exportação em uma *trading company*. Conforme o tempo e o seu desenvolvimento, esta entidade poderá executar operações para outras empresas produtoras ou continuar operando somente para a empresa a qual originou. Estes agentes podem ser classificados como operadores comerciais diretos, operadores produtivos diretos ou operadores de apoio ou facilitantes (Figura 8). Quando a empresa se desenvolve no mercado externo, também transfere a vantagem competitiva para o mercado interno.



**Figura 8 – Processo de estabelecimento e Desenvolvimento da Função Comercial**

Fonte: O autor

A *trading company* pode ir além de uma mera intermediadora, ela desenvolve funções que a posiciona como parceira estratégica. Dependendo de sua estrutura, poderá absorver as tarefas dos operadores produtivos diretos e de apoio ou facilitantes, o que possibilita que ela participe de todo o fluxo de exportação, importação e/ou de viabilidade de investimentos estrangeiros. Com a absorção destas funções, é uma fornecedora de informações determinantes ao negócio do produtor que podem estar relacionadas às oportunidades de mercado, oportunidades no mercado financeiro e outras informações referentes às transações internacionais que poderão contribuir para a tomada de decisões.

Segundo Grisi, Masini e Brito (2003, p. 109) a *trading company* “pode ser parceira estratégica, prestadora de serviços ou simples compradora e revendedora de produtos no mercado internacional”. Desta forma, as *tradings* podem contribuir com os produtores de formas diferentes e variadas dependendo do porte do produtor e sua disponibilidade de recursos (estrutura física, capacidade intelectual, conhecimento, experiência, exigências burocráticas legais, etc.).

Conforme Colaiacovo e Cendoya (1989), o conceito de *trading company* pode ser assimilado ao de um investimento dentro de uma estratégia de inserção internacional através de exportações e/ou racionalização de importações.

Grisi, Masini e Brito (2003, p. 109) enumera algumas funções essenciais das *tradings*: organização de produtos, gestão da marca, supervisão da qualidade e *design* de produtos.

Para (COLAIACOVO; CENDOYA, 1989, p.54),

As *tradings* podem realizar diferentes tipos de operações de natureza comercial no âmbito nacional e internacional: compra e venda, agenciamento ou prestação de serviços. Uma derivação natural da evolução das *tradings* será sua participação nas atividades produtivas (integração vertical para trás), prestação de serviços (como proprietária), nos ramos de seguros, transportes armazenagem e consultoria (diversificação horizontal).

Penrose (1979, p. 24) faz uma abordagem sobre a questão da integração vertical que facilita compreensão do processo de evolução e crescimento de uma empresa através da integração:

Uma forma especial para a diversificação, em que muitos casos tem grande importância para o crescimento de uma firma, é a que envolve o aumento do número de produtos intermediários que ela produz para seu próprio uso. Uma firma pode integrar retrospectivamente e começar a fabricar produtos que até então comprava de terceiros. Ou pode integrar pioneiramente e iniciar a fabricação de novos produtos (inclusive serviços de distribuição) que estejam mais próximos do consumidor final na cadeia de elos produtivos.

Uma importante abordagem deve ser feita para melhor esclarecimento do papel das *trading companies* cenário micro e macroeconômico – as *tradings companies* japonesas.

Dall Bello (2001) fez um estudo sobre as *trading companies* japonesas – as *sogo shoshas* – e abordou a importância destas *tradings* para o desenvolvimento econômico do Japão. A abordagem do papel destas famosas *sogo shosha*, as quais tiveram contribuição determinante na reconstrução do Japão, contribui para os estudos sobre *trading companies*.

As *trading companies* japonesas foram responsáveis por abastecer o país de produtos de necessidade básica e contribuir para a internacionalização das indústrias japonesas.

Uma abordagem de Dall Bello (2001, p. 185) permite entender a dimensão desta contribuição.

Sem a existência de organizações especializadas em comércio exterior como as sogo shosha, nem os produtos japoneses teriam sido colocados no exterior, ajudando assim o desenvolvimento dessas indústrias produtoras, nem a dependência dos recursos advindos do exterior seriam parametrizados de modo a afastar um período grave de falta de abastecimento, o qual também comprometeria o crescimento das indústrias japonesas, se não de toda a economia nipônica, além do próprio bem-estar da nação amarela.

O autor atribui o poder destas organizações japonesas às grandes facilidades e vantagens que possuem no processo de intermediação internacional: “primeiro, em virtude da grande rede de informações e contatos comerciais que possuem em todo o mundo; segundo, por conhecer bem as diversidades culturais, tanto dos importadores como dos exportadores; terceiro, dispor da logística, tanto em termos de conhecimento como em termos de transporte e armazéns, cujas coligadas certamente detém e operam” (DALL BELLO, 2001, p. 218).

Segundo Dall Bello (2001, p. 190), “a larga experiência internacional acumulada durante anos de comércio exterior além-mar fez delas verdadeiras consultoras internacionais, procuradas pelas empresas japonesas que intencionavam investir em empresas estrangeiras, adquirir participações em empresas fora do Japão e estabelecer operações *offshore trade*.

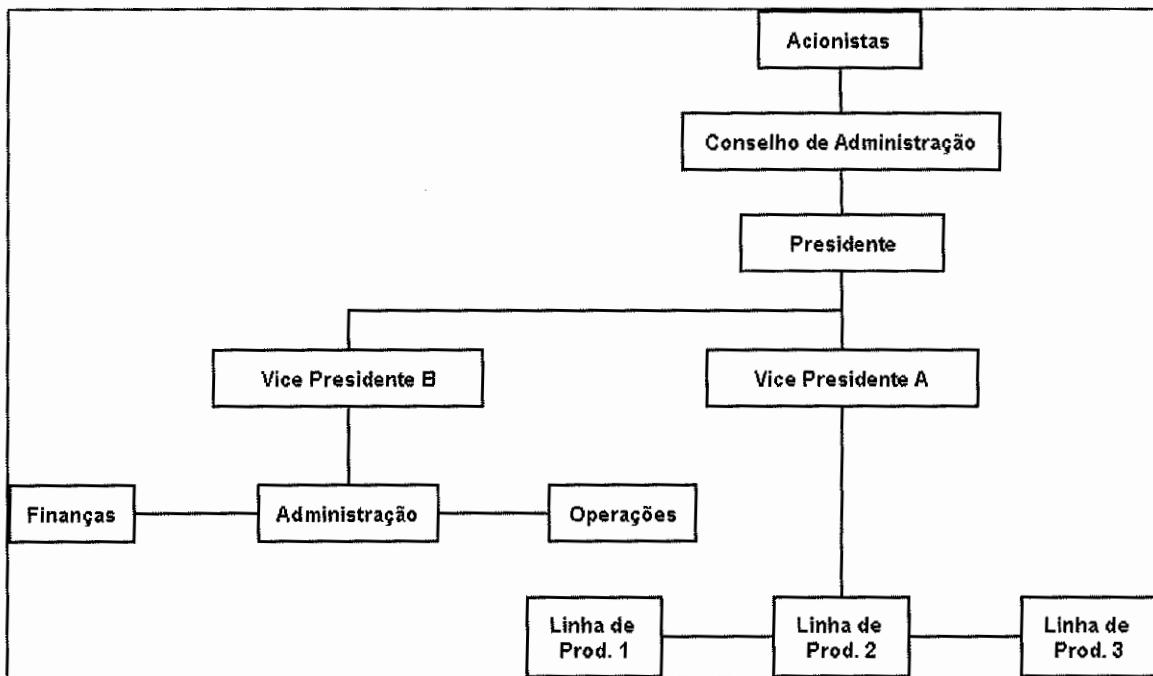
É importante ressaltar também que as empresas japonesas eram e ainda são muito dependentes destas *tradings companies* tanto para o abastecimento de suas necessidades, conforme já mencionado, como para a sua inserção no mercado internacional.

Hoje no Japão moderno, prevalecem seis grandes corporações que, juntas, comandam toda a economia nipônica. São elas que, a rigor, determinam o que será produzido e para quem, logo, o que será importado e o que será exportado, por decorrência, também é determinado por elas. Assim sendo, as *sogo shosha*, integrantes dessas mega corporações, são responsáveis por toda a cadeia de suprimentos e pela comercialização de seus produtos.

As *trading companies* têm estruturas que permitem um alto grau de especialização. Colaiacovo e Cendoya, (1989, p. 90) descrevem os tipos de estruturas organizacionais das *tradings*:

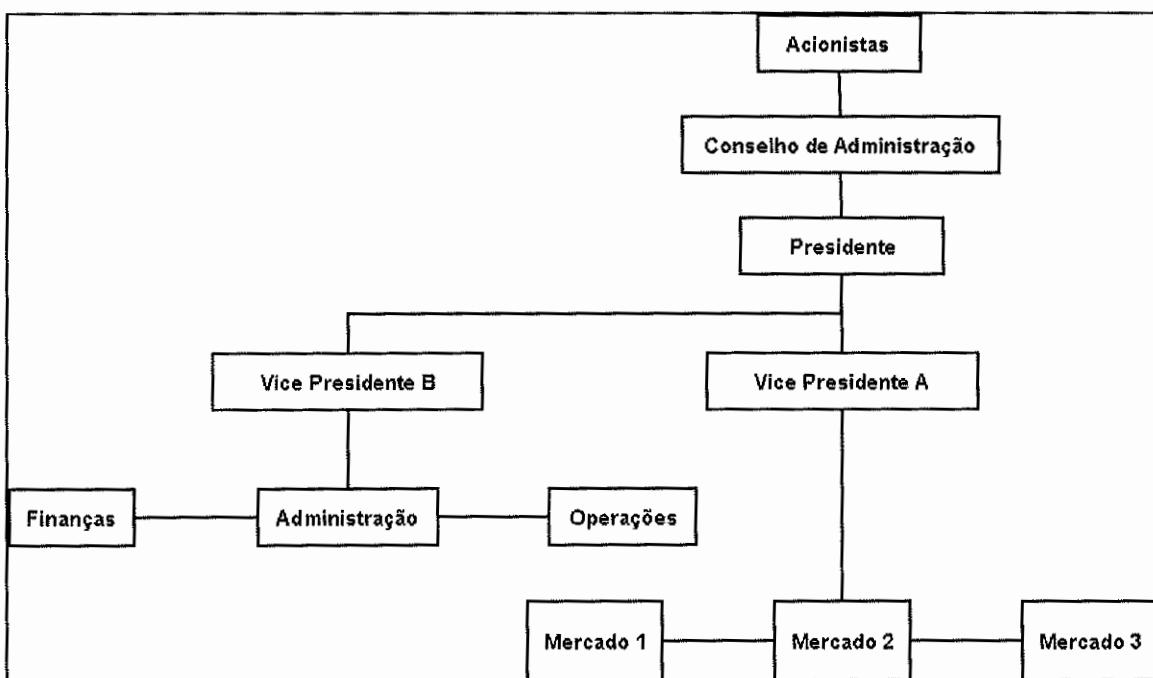
- a) estrutura funcional – divisão por áreas de atividades especializadas, ou seja, por departamentos. Por exemplo: departamento de compras (mercado interno), de importações, exportações, financeiros, contabilidade, logística;
- b) estrutura por linhas de produtos – concentração dos operadores em grupos de bens dos quais têm grande experiência. Facilita o atendimento às necessidades do cliente. Este tipo de estrutura torna-se imprescindível quando os bens apresentam tecnologias de elaboração e procedimentos de comercialização altamente diferenciados. Os diretores das divisões integram a hierarquia máxima da *trading* e têm um desempenho sujeito a metas, mas relativamente autônomo (Figura 9). Os departamentos funcionais poderão servir como apoio administrativo, logístico e financeiro. Pela sua flexibilidade e rapidez de comunicação, esta estrutura é adequada para as *trading companies* empresas de pequeno e médio porte;
- c) estrutura por áreas geográficas – concentração das operações por país ou região. Os departamentos funcionais sustentam as operações e a administração é mais descentralizada (Figura 10). A comunicação entre os escritórios no exterior torna-se mais intensa, assim como a comunicação destes com a matriz. Indicada para *trading companies* de grande porte com uma sofisticada rede de comercialização externa e que concentram os negócios em determinados países ou região;
- d) estrutura matricial – combina níveis de decisão horizontal e vertical onde as unidades organizacionais realizam uma eficiente atribuição de recursos, relacionando a manipulação de linhas de produtos com mercados específicos, cruzando a especialização e dinamizando as comunicações (Figuras 11 e 12). É mais utilizada quando a *trading company* se expande em termos de destinos e tipos de negócio, incorporando operações *off shore*, escritórios, agências e subsidiárias no exterior. Esta estrutura se adapta nos casos de grandes projetos onde a estrutura funcional e por projetos se combinam e o gerente de projeto fica responsável pela implementação e o gerente funcional, pela utilização adequada dos recursos.

Estes tipos de estruturas peculiares da *trading company*, permitem que estas entidades tenham alto grau de especialização.



**Figura 9 – Estrutura Funcional por Produto**

Fonte: Colaiacovo e Cendoya, 1989 p. 99



**Figura 10 – Estrutura Funcional por Mercado**

Fonte: Colaiacovo e Cendoya, 1989 p. 99

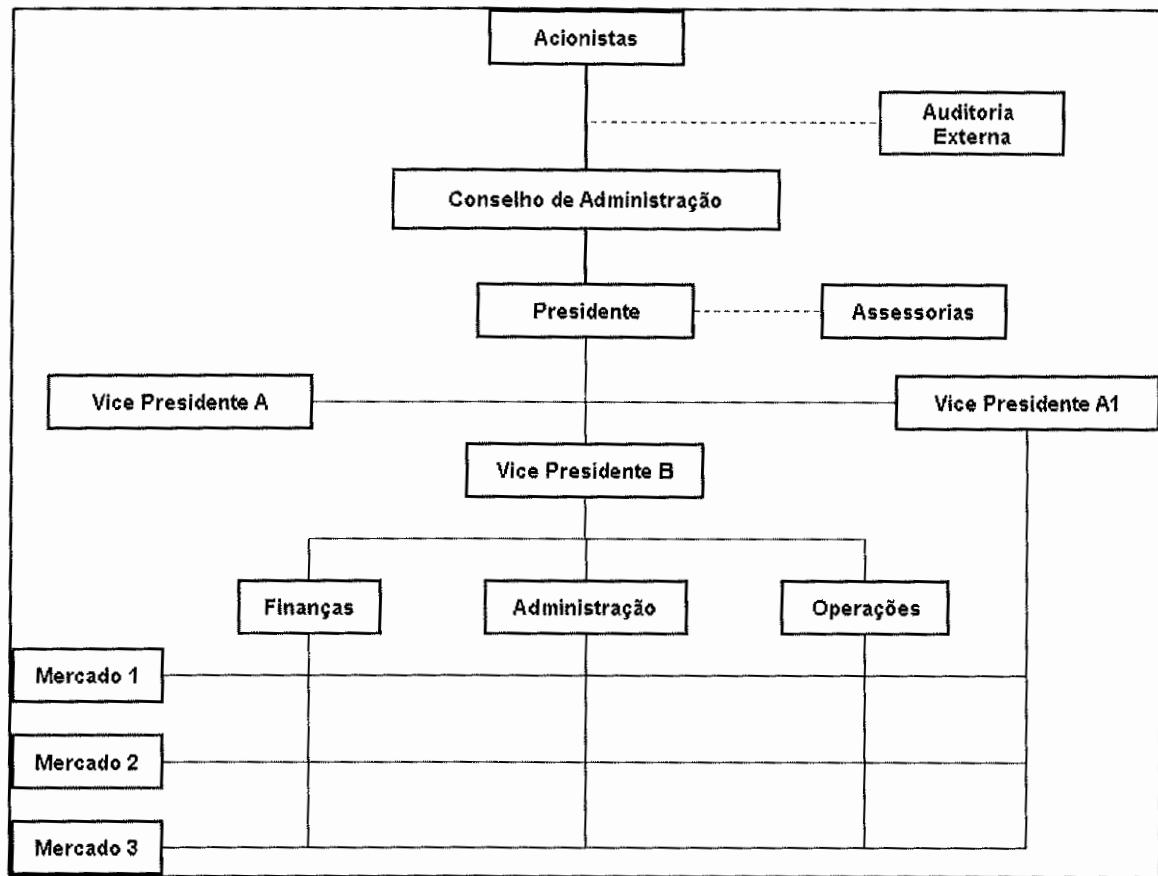


Figura 11 – Estrutura Matricial 1

Fonte: Colaiacovo e Cendoya, 1989 p. 99

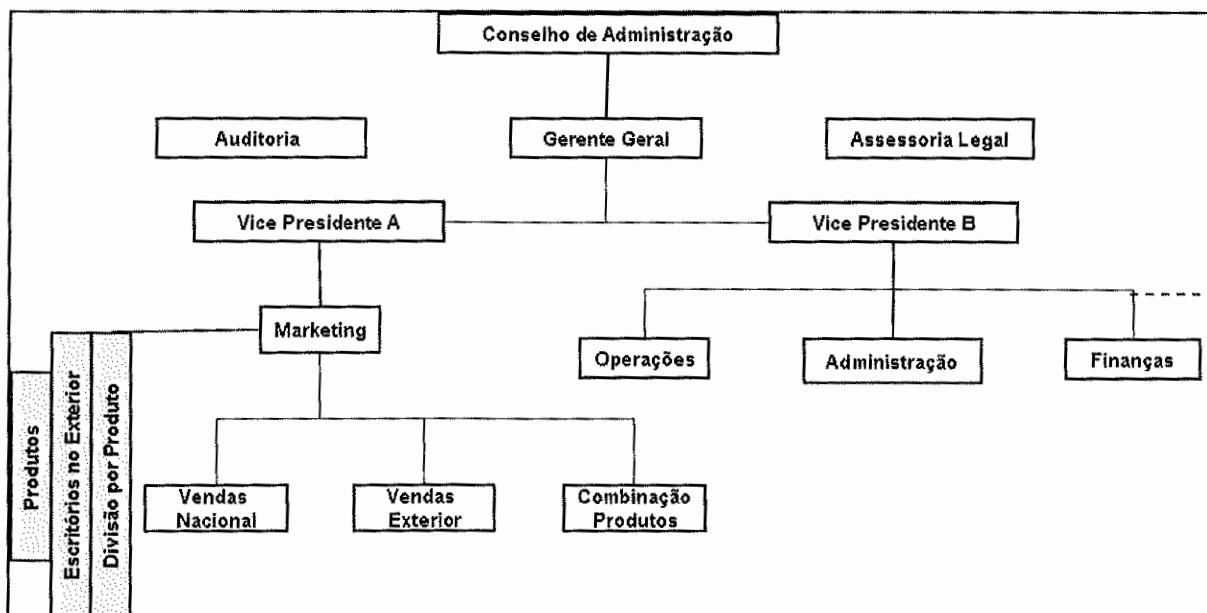


Figura 12 – Estrutura Matricial 2

Fonte: Colaiacovo e Cendoya, 1989 p. 99

Mintzberg (1998) ressalta de forma bem específica a especialização nas atividades dentro da organização “a especialização facilita a normalização e permite que os resultados se produzam com maior uniformidade e eficiência uma vez que a atenção do indivíduo é voltada para a tarefa”. Este conceito não se aplica somente às tarefas operacionais e repetitivas, mas em todo tipo de atividade pois possibilita um conhecimento profundo e maior experiência como no caso das atividades das *tradings*. Mintzberg complementa, “na especialização vertical o trabalhador se limita a realizar a atividade; à medida que se amplia o posto em sua dimensão vertical, este indivíduo vai ganhando controle sobre a atividade, sobre as decisões implicadas e sobre os objetivos e critérios que regem estas decisões” (MINTZBERG, 1998, p. 101)

Dall Bello (2001, p.182) ressalta a importância do conhecimento para o comércio exterior “os serviços de uma companhia especializada em comércio exterior, com conhecimento em relacionar-se com outras culturas, em dominar idiomas e hábitos de outros países era extremamente apreciado pela maioria das empresas que, a rigor, estavam voltadas para elas mesmas e refratárias ao relacionamento com outros países”.

As questões sobre especialização, conhecimento, experiência estão diretamente interligados gerando um ciclo importante para toda e qualquer atividade (Figura 13). À medida que a empresa adquire conhecimento aumenta seu grau de especialização e experiência. Nesta mesma linha, adquirindo maior experiência, aumenta também o grau de experiência e especialização. Este processo se aplica à *trading company* que está em constante contato com mercados externos desenvolvendo cada vez mais seu grau de experiência, conhecimento e especialização.

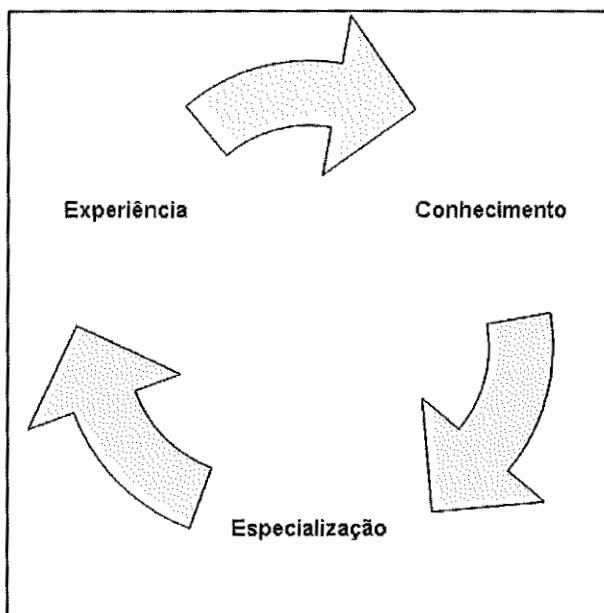


Figura 13 – Processo de especialização

Fonte: O Autor

A *trading company* apesar de ser uma organização que opera com uma concentração de produtos de diferentes produtores, é independente e tem interesses próprios, diferentemente de uma cooperativa ou um consórcio. Seus lucros podem ser obtidos através da margem de lucro acrescida no custo do produto a ser exportado; comissões pelo agenciamento de operações e/ou através de receita de serviços prestados de consultoria. A obtenção de lucro através da venda ocorre pela larga escala em que opera, sendo baixa a margem individual por produto.

### 2.3.1 A *Trading Company Off Shore*

Quando uma *trading company* atinge um alto grau de amadurecimento, ela passa a financiar e organizar negócios e passa a possuir subsidiárias em diversos países. Esta atuação em mercados estrangeiros são as chamadas *off shore tradings*.

Estas operações comerciais conhecidas pela denominação, em inglês, de *off shore trade*, “podem ser definidas como sendo a execução de negócios internacionais, normalmente envolvendo uma triangulação de operações em que três países tornam parte. Por exemplo: o país A compra do país B. B remete a mercadoria diretamente para C. A paga B e C para A” (DALL BELLO, 2001, p. 204).

Estas *off shores* contribuem também na geração de benefícios importantes para a internacionalização das empresas como eliminar as barreiras protecionistas dos países de destino e a utilização de incentivos fiscais.

Segundo Yonekawa (1990, p. 1), as *trading companies* passam por algumas fases até se estabelecerem como uma *trading company* madura:

- a) exportação e importação para e de uma região ou um país;
- b) multiplicação dos produtos a serem manuseados em uma região ou país;
- c) exportar e importar uma variedade de produtos para diversas regiões e países;
- d) negociar uma variedade de produtos em escala global.

Após passar por estas fases, a *trading company* se estabelece como financiadora e organizadora de negócios, chegando a possuir um grande número de subsidiárias.

Uma citação de Fonseca (2002; p. 78) pode exemplificar a dimensão destes negócios *off shore*:

[...] foram adquiridas (lotes de borracha nigeriana) pela Cotia International, subsidiária integral da Cotia *Trading*, registrada nas ilhas Cayman, no Caribe, para pagamento em 180 dias após o embarque. A Cotia International consignava a mercadoria para outra subsidiária da Cotia *Trading* do Brasil, uma empresa exclusivamente importadora chamada AISA Importação Ltda., que depositava a mercadoria em entreposto aduaneiro. Conforme as indústrias programavam as entregas em suas fábricas, os lotes parciais iam sendo internalizados e faturados pela AISA contra as indústrias pneumáticas, a preços equivalentes aos da importação direta pelas indústrias, as quais, porém, eliminavam os custos de armazenagem própria, assim como os elevados custos financeiros de capital de giro no Brasil.

### 2.3.2 A *Trading Company* no Brasil

O reconhecimento da figura da *trading company* no Brasil se deu em um período de recessão gerada pela crise do petróleo, “quando os preços foram aumentados repentinamente pelos países da OPEP (Organização dos Produtores e Exportadores de Petróleo) de dois dólares para cerca de doze dólares por barril. Naqueles anos, o Brasil importava cerca de 80% do petróleo que consumia e, com o choque de preço, sua balança comercial tornou-se subitamente negativa, a ponto de

exigir um tratamento corretivo drástico, cuja primeira medida importante consistiria em ampliar de modo significativo suas exportações para o resto do mundo" (FONSECA, 2002, p. 53).

Segundo Fonseca (2002), no início da década de 1970, mais da metade do ridículo valor exportado pelo Brasil era representado apenas pelo café em grão e solúvel. Poucas empresas brasileiras aventuravam-se a vender seus produtos no exterior. A experiência e a cultura exportadora dos empresários brasileiros era praticamente nula. Por outro lado, os países produtores de petróleo e membros da OPEP viram-se inundados de dólares, provenientes da venda de petróleo, e saíram pelo mundo numa extravagância compradora típica de novos ricos.

Pela necessidade de aumentar suas exportações e tirar proveito das futuras oportunidades de exportações, o reconhecimento da figura da *trading company* no Brasil ocorreu em 1972 com a criação do Decreto Lei n. 1.248 de 29 de novembro de 1972 que depois foi modificado pelo Decreto Lei n. 71.866 de 26 de fevereiro de 1973 pela Portaria n. 13 do Ministério da Fazenda, de 14 de junho de 1973 e seguintes.

O Decreto Lei 1.248/72 referia-se à *trading company* como empresa comercial exportadora, embora lhe tivesse concedido o direito de exercer também a função de importadora. Este Decreto Lei dispõe sobre o tratamento tributário das operações de compra de mercadorias no mercado interno, para o fim específico de exportação, e dá outras providências. O tratamento legal do Brasil serviu de exemplo para diversos países latino-americanos, que a partir de então, surgiram várias legislações similares.

O governo brasileiro criou a legislação baseado nos modelos das legislações japonesa e americana, porém, caracterizando de forma bem específica a empresa comercial que tinha como propósito comprar bens no mercado interno e buscar, pelos seus próprios meios, revendê-los no mercado externo (GRISI; MASINI; BRITO, 2003).

Para Lopez e Gama (2002, p.178) "as vendas intermediárias efetuadas às *tradings* apresentam maior tranquilidade, tendo em conta a responsabilidade que perdura com o produtor, relativamente a determinadas situações de incentivo fiscal,

principalmente no âmbito do ICMS, enquanto não ocorre a venda definitiva ao exterior".

As características da *trading company* definidas pela legislação brasileira e a distorção da literatura vigente, ressalta a figura da *trading company* apenas como mediadora e quem será internacionalizado é apenas o produto, e não o produtor, com seus processos produtivos e sua visão empresarial (GRISI; MASINI; BRITO, 2003).

A situação é bem adversa, daquela encontrada, por exemplo, na legislação americana a qual, segundo Grisi, Masini e Brito (2003, p. 62):

[...] inclui, já em sua estrutura e função originais, a incumbência de facilitar a exportação de bens ou serviços produzidos nos Estados Unidos, provendo aos produtores todos os chamados *export trade services*, envolvendo consultorias, pesquisas de mercados internacionais, propaganda, marketing, seguros, design e pesquisa de produtos, assistência legal, transportes, além de documentação de transações e despachos da mercadoria, aviso e processamento e compras internacionais para e por exportadores ou compradores estrangeiros, armazenagem, trocas internacionais e financiamentos, fornecidos com o objetivo de facilitar a exportação de bens e serviços produzidos nos Estados Unidos.

A atuação pouco expressiva das *tradings brasileiras* se dá principalmente pela legislação pouco incisiva e tantos erros na compreensão de seu papel. Cerca de cinco anos após do decreto-lei 1.248/72 havia no Brasil 46 tradings registradas na CACEX (Carteira de Comércio Exterior), das quais 39 em operação, entre estas, duas eram estatais e boa parte se constituía de fato apenas em empresas exportadoras tradicionais que optaram pela mudança de regime legal a que estavam submetidas para obter algumas vantagens em transações fiscais na venda de produtos de outros fabricantes (GRISI; MASINI; BRITO, 2003, p. 63).

Este cenário também pode ser observado através de um estudo desenvolvido por Colaiacovo e Cendoya (1989, p.105), o qual trata da experiência brasileira sobre as *trading companies*, e identifica que:

Um conjunto significativo das *trading companies* analisadas faz parte de um conglomerado econômico e, mesmo assim, em muitos poucos casos essas tradings desempenham parcialmente a função das *sogo soshas* japonesas, ou seja, a maioria não tem um papel preponderante na definição das estratégias globais do grupo, e não assumem a responsabilidade total pela comercialização dos produtos do sistema (exportação, mercado interno) a fim de prover suas empresas de insumos, tecnologia, bens de capital e com

facilidades e políticas para comercializar produtos de terceiros dispondo de uma poderosa rede de operações no exterior já que sua maior dinâmica se observa nos negócios *off shore*..

Atualmente, segundo dados da Secretaria de Comercio Exterior (Secex), existem 184 empresas comerciais exportadoras habilitadas e conforme dados da ABECE (Associação Brasileira de Empresas Comerciais Exportadoras) relativos a 2002, 109 tradings com movimentação representativa (Tabelas 1 e 2).

Este aumento do número de *trading companies* permite observar a evolução no desenvolvimento funcional destas empresas no Brasil, se transformando de mero instrumento burocrático de compra e venda de mercadorias à execução de atividades de marketing de exportação, além de progressivas integrações verticais para trás (produção), para frente (distribuição no mercado consumidor final) e integrações horizontais (seguros, transporte, armazenagem, consultorias técnicas e outras).

Segundo Grisi, Masini e Brito (2003, p. 65), "esta tendência inexorável em favor de uma ampliação de leque de atividades para além das fronteiras sugeridas pela literatura convencional está ligada às diferenças intrínsecas entre um projeto comercial voltado ao comércio interno ou a simples remessa de produtos brasileiros para o exterior e um projeto mais amplo de internacionalização das empresas brasileiras".

Baseando-se nos dados da ABECE (Associação Brasileira de Empresas Comerciais Exportadoras), constata-se que as 10 maiores *tradings* são responsáveis por 78% das exportações geradas por *tradings* no Brasil e apenas 22% são representados pelas demais *tradings* que formam um conjunto de 89 empresas (Tabela 1 e respectivo Gráficos).

No caso de importações, existe um total de 67 *tradings* onde, as 10 maiores *tradings* importadoras são responsáveis por 90% das importações (Tabela 2 e respectivo Gráfico).

Tabela 1 – Trading Companies no Brasil – Volume de Exportações (Jan a Dez 2002) – Participação (%)

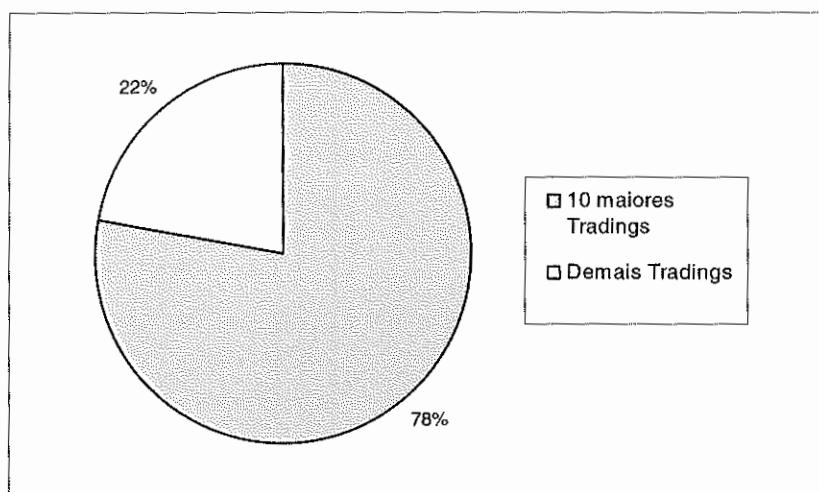
TRADING - Jan a Dez 2002			TRADING - Jan a Dez 2002			
Seq.	Razão Social	Valor US\$ FOB Exportações	Seq.	Razão Social	Valor US\$ FOB Exportações	
		%			%	
1	COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	1.793.773.959	56	PROTRADE COMERCIO E EXP. S.A.	5.673.554	
2	CEVAL ALIMENTOS S/A	1.390.255.955	57	HABITASUL S/A COMERCIO EXTERIOR	5.382.268	
3	COM.E INDUSTRIAS BRASILEIRAS COINBRA S.A.	538.390.741	58	GRAMAME INDUSTRIAL E AGRICOLA S.A.	5.302.920	
4	ADM EXPORTADORA E IMPORTADORA S.A	531.531.394	59	ARTEFAMA COMERCIAL EXPORTADORA S/A	5.263.642	
5	COMPANHIA IMPORTADORA E EXPORTADORA	313.210.481	60	BUSSCAR COMERCIO EXTERIOR S.A.	5.019.430	
6	ALCOA ALUMINIO S.A.	200.302.002	61	COMFLORESTA - CIA.CATARIN.EMPR.	4.892.677	
7	BILLITON METAIS S.A.	180.315.684	62	PLATINUM S.A.	4.407.574	
8	SAB TRADING COMERCIAL EXPORTADORA S.A	176.074.421	63	CAMBUHY CITRUS COMERCIAL E EXP. S/A	3.564.926	
9	SOUTH SERVICE TRADING S/A	124.850.148	64	CITROMATAO TRADING S.A.	3.043.527	
10	E.D. & F.MAN BRASIL S/A	113.247.881	65	RECRUSUL S.A.	2.947.107	
Total das 10 maiores Tradings		5.361.952.666	78%	66	COMEXPORT COMPANHIA DE COM. EXT.	2.854.732
11	UNICAFE COMPANHIA DE COMERCIO EXTERIOR	100.564.145	67	MITSUI BRASILEIRA IMP.E EXP. S.A.	2.817.290	
12	COMPANHIA SIDER.DA GUANABARA	99.154.124	68	KFP EXPORT S.A.	2.570.131	
13	COPERTRADING COMERCIO EXPORT. E IMP	96.444.638	69	BRANDAO FILHOS S.A.COM. IND.E LAVOUR.	2.383.036	
14	COINBRA-FRUTESP S.A.	82.604.568	70	MULTITRADE S.A.	2.167.641	
15	GRANOL INDUSTRIA COMERCIO E EXPORT	76.086.824	71	UNIVERSAL PNEUS TRADING S.A.	1.930.249	
16	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT	74.299.671	72	FRIOGOCONSULT ENGENHARIA INTERNACK	1.502.995	
17	MONTECITRUS TRADING S.A.	67.011.243	73	ACOPART TRADING S.A.	1.361.533	
18	RIPASA S/A CELULOSE E PAPEL	55.338.499	74	CINDAM S.A.COMERCIAL EXPORTADORA	1.002.139	
19	COMPANHIA CACIQUE DE CAFE SOLUVEL	50.826.097	75	BATTISTELLA TRADING S.A.COM. INTERN.	945.240	
20	SG COMERCIO EXTERIOR S.A.	45.024.118	76	INTER-CONTINENTAL DE CAFE S.A.	647.611	
21	LAGINHA AGROINDUSTRIAL S.A.	44.398.712	77	PANAMBRA INDUSTRIAL E TECNICA S.A.	558.698	
22	OVERLAND TRADING S.A.	41.983.730	78	MARINGA SOLDAS S.A.	459.924	
23	DURATEX COMERCIAL EXPORTADORA S.A.	41.939.691	79	EXPORTADORA DE MANUFATURADOS REAL	374.856	
24	STAREXPORT TRADING S.A.	36.250.495	80	BRASILATA TRADING S.A.	364.635	
25	ON LINE TRADING S.A.	35.903.430	81	BENAFER S.A.COMERCIO E INDUSTRIA	278.456	
26	TANAC S.A.	34.906.937	82	ATHENAS TRADING S.A.	277.166	
27	NOVABRAS TRADING S.A.	34.722.407	83	SPP NEMO S.A. IND.E COM. EXPORT.	269.314	
28	COTIA TRADING S.A.	34.292.877	84	UNIPAR COMERCIAL E DISTR.S.A.	267.686	
29	GLENCORE IMPORTADORA E EXPORT	32.700.780	85	EXIM TRADING S.A.	213.785	
30	SUMITOMO CORPORATION DO BRASIL S.A.	29.592.471	86	COMPANHIA IND.ALIM.TRAIDING	149.737	
31	TRABLIN TRADING LIGAS E INOCULANTES	27.667.623	87	STEMAC S.A. GRUPOS GERADORES	127.958	
32	PORTOCRED TRADING S.A.	27.446.769	88	MEGAPORT S.A. COMERCIO INTERN.	110.533	
33	MARSAM METAIS S.A. MIN.COM. E EXP.	25.794.428	89	NISSHO IWAI DO BRASIL S.A.	106.902	
34	SILEX TRADING S.A.	24.934.018	90	MARUBENI BRASIL S.A.	48.714	
35	SIMAB S.A.	22.367.077	91	HBI INTERNATIONAL S.A.	43.076	
36	MARCOPOLO TRADING S.A.	21.072.466	92	SANTOS TRADING S.A.	39.032	
37	SOUZA CRUZ TRADING S.A.	19.288.534	93	IMEXPORT TRADING S.A.	24.440	
38	I.A.T. COMPANHIA DE COMERCIO EXTERIOR	17.745.597	94	FORLAB-CHITEC S.A. COMERCIO INTERN.	18.891	
39	HERING TEXTIL S.A.	16.680.715	95	CIA.BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	17.920	
40	RHODIA EXPORTADORA IMP. S.A.	14.021.990	96	MARINHO TRADING S.A. COM. EXTERIOR	2.678	
41	SIDERCO TRADING S.A.	12.640.189	97	AGTRA EXPORTACAO IMPORTACAO S.A.	1.667	
42	FASAL S.A.COM. E IND. DE PROD.SIDER.	11.770.730	98	COREMA S.A.EMPRESA DE COM.E EXPORT	174	
43	KEPLER WEBER S.A.	11.748.685	99	JABUR PNEUS S.A.	22	
44	CLAREXS/A	11.166.897	100	GERAL DO COMERCIO TRADING S.A.	-	
45	ALBARUS S.A.COMERCIAL E EXPORT.	10.986.441	101	LOGISTIQUE NETWORK TECHNOLOGY COM	-	
46	USINA PETRIBU S.A.	10.036.684	102	MENDES JUNIOR TRADING E ENGENHARIA :	-	
47	ADUBOS TREVO S.A.	9.955.395	103	COTIA VITORIA SERVICOS E COMERCIO S.A	-	
48	TRAFO EQUIPAMENTOS ELETRICOS S.A.	9.570.664	104	TRICHES FERRO E ACO S.A.	-	
49	SASCO TRADING S.A.	9.272.221	105	RILISA TRADING S.A.	-	
50	USINA SAO JOSE S.A.	7.980.655	106	INEPAR TRADING S.A.	-	
51	USINA CENTRAL OLHO DAGUA	7.075.518	107	CREDITRADING S.A.	-	
52	MITSUBISHI CORP.DO BRASIL S.A.	6.549.608	108	ITOUCHU BRASIL S.A.	-	
53	PETTENATI S.A.INDUSTRIA TEXTIL	6.494.941	109	SIDFER S/A	-	
54	PROCTER & GAMBLE DO BRASIL S.A.	6.494.281				
55	COIMEX INTERNACIONAL S.A.	5.883.831				
Total das demais Tradings				1.538.127.900	22%	
TOTAL DE EXPORTAÇÕES				6.900.080.566		

Fonte: Associação Brasileira das Empresas Comerciais Exportadoras – ABECE (Siscomex)

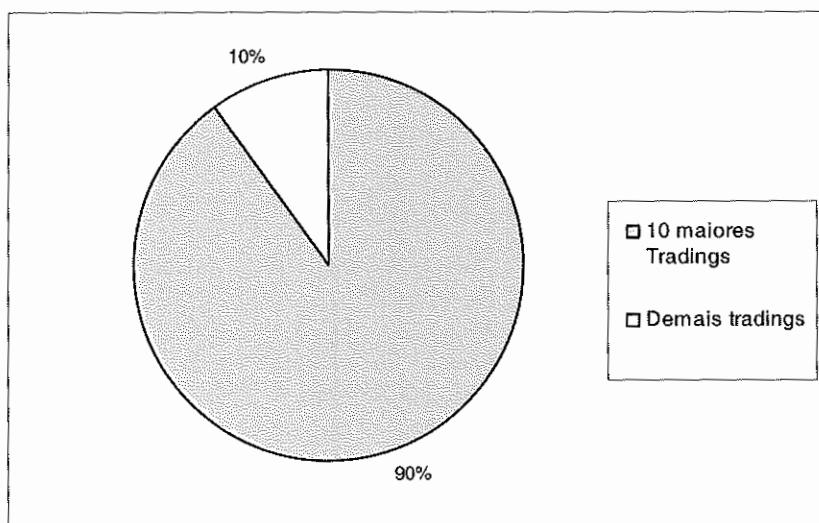
Tabela 2 – Trading Companies no Brasil – Volume de Importações (Jan a Dez 2002) – Participação (%)

TRADING - Jan a Dez 2002		Valor US\$ FOB Importações	%
Seq.	Razão Social		
1	COIMEX INTERNACIONAL S.A.	403.101.016	
2	CEVAL ALIMENTOS S.A.	206.934.449	
3	COTIA TRADING S.A.	149.255.834	
4	COMPANHIA VALE DO RIO DOCE	140.263.736	
5	ADUBOS TREVO S.A.	129.579.304	
6	ADM EXPORTADORA E IMPORTADORA S.A.	125.376.769	
7	ALCOA ALUMINIO S.A.	56.109.914	
8	COMPANHIA SIDER DA GUANABARA	36.486.130	
9	RHODIA EXPORTADORA IMP. S.A.	23.704.874	
10	BILLITON METAIS S.A.	22.552.991	
<b>Total das 10 maiores Tradings</b>		<b>1.293.374.017</b>	<b>90%</b>
11	CIA.BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO	19.985.891	
12	JABUR PNEUS S.A.	19.877.048	
13	PROCTER & GAMBLE DO BRASIL S.A.	17.916.384	
14	DURATEX COMERCIAL EXPORTADORA S.A.	16.662.964	
15	STEMAC S.A. GRUPOS GERADORES	11.096.433	
16	COM. E INDUSTRIAS BRASILEIRAS COINBRA S.	7.514.591	
17	GERAL DO COMERCIO TRADING S.A.	6.114.019	
18	EXIMTRADING S.A.	5.789.652	
19	FORLAB-CHITEC S.A. COMERCIO INTERN.	4.910.214	
20	LOGISTIQUE NETWORK TECH. COM.	4.074.119	
21	MENDES JUNIOR TRADING E ENG.S.A.	2.928.604	
22	PETTENATI S.A. INDUSTRIA TEXTIL	2.793.862	
23	RIPASA S/A CELULOSE E PAPEL	2.608.716	
24	MULTITRADE S.A.	2.563.864	
25	SUMITOMO CORPORATION DO BRASIL S.A.	2.029.316	
26	TRAFO EQUIPAMENTOS ELETRICOS S.A.	1.997.590	
27	TRABLIN TRADING LIGAS E INOCULANTES	1.900.579	
28	UNIPAR COMERCIAL E DISTR.S.A.	1.769.661	
29	HERING TEXTIL S.A.	1.589.252	
30	MEGAPORT S.A. COMERCIO INTERN.	1.413.941	
31	PANAMBRA INDUSTRIAL E TECNICA S.A.	1.177.894	
32	RECRUSUL S.A.	1.173.609	
33	COTIA VITORIA SERV.E COM. S.A.	1.162.685	
34	COMEXPORT COMPANHIA DE COM. EXT.	1.145.321	
35	TRICHES FERRO E ACO S.A.	848.407	
36	SOUTH SERVICE TRADING S/A	830.147	
37	GRANOL INDUSTRIA COMERCIO E EXPORT	621.796	
38	PLATINUM S.A.	430.066	
39	RILISA TRADING S.A.	394.105	
40	NISSHO IWAI DO BRASIL S.A.	326.288	
41	CONSTRUTORA NORBERTO ODEBRECHT	275.813	
42	TANAC S.A.	237.401	
43	MARUBENI BRASIL S.A.	222.988	
44	NOVABRAS TRADING S.A.	220.805	
45	USINA CENTRAL OLHO DAGUA	186.105	
46	COMPANHIA CACIQUE DE CAFE SOLUBLE	157.735	
47	COMPANHIA IMPORTADORA E EXPORTADORA	118.041	
48	IMEXPORT TRADING S.A.	106.877	
49	ACOPART TRADING S.A.	98.108	
50	MITSUBISHI CORP.DO BRASIL S.A.	88.252	
51	HABITASUL S/A COMERCIO EXTERIOR	72.147	
52	I.A.T. COMPANHIA DE COMERCIO EXTERIOR	70.687	
53	COINBRA-FRUTESP S.A.	51.108	
54	INEPAR TRADING S.A.	42.907	
55	HBI INTERNATIONAL S.A.	42.219	
56	COMPANHIA IND.ALIM.TRADING	40.853	
57	E.D. & F.MAN BRASIL S/A	15.945	
58	MARINGA SOLDAS S.A.	9.466	
59	CREDITRADING S.A.	6.864	
60	KEPLER WEBER S.A.	5.412	
61	MITSUI BRASILEIRA IMP.E EXP. S.A.	4.582	
62	SANTOS TRADING S.A.	3.728	
63	BRASILATA TRADING S.A.	3.530	
64	SILEX TRADING S.A.	2.419	
65	LAGINHA AGROINDUSTRIAL S.A.	722	
66	ITOCHU BRASIL S.A.	333	
67	SIDFER S/A	197	
<b>Total das demais Tradings</b>		<b>145.693.283</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL DE EXPORTAÇÕES</b>		<b>1.439.067.300</b>	

Fonte: Associação Brasileira das Empresas Comerciais Exportadoras – ABECE (Siscomex)



**Gráfico 1 - Concentração das Exportações**



**Gráfico 2 - Concentração das Importações**

### **3 A EMPRESA CONGLOMERATIVA E A UNIDADE ESTRATÉGICA TRADING COMPANY – O CASO**

O conglomerado objeto do Caso tem sua origem na aquisição de uma pequena indústria têxtil em 1918 por empreendedores brasileiros.

O processo de expansão e diversificação deste empreendimento se deu por meio da construção de novas fábricas e criação de novos negócios e aquisições e fusões ao longo de sua trajetória até os dias atuais.

O Quadro 6 a seguir sintetiza as transformações relevantes no histórico do conglomerado – Caso.

Ano	Inserção em novas indústrias
1918	Origem do Grupo Arremate de uma empresa do ramo de tecelagem no leilão da massa falida do Banco União
1925	Indústria elétrica Aquisição de uma Usina Hidrelétrica
1933	Indústria de Cimentos Início da construção da fábrica de cimentos
1935	Indústria Química Aquisição de uma empresa química
1948	Indústria de Papel Inauguração da fábrica de papel transparente
1950	Indústria de Papel e Celulose Aquisição de uma fábrica de papéis
1955	Indústria de Alumínio Inauguração da empresa de alumínio
1957	Indústria de Metais Aquisição do controle de uma empresa de metais
1961	Agroindústria Entra em operação a empresa agroindustrial
1995-1996	Indústria Financeira Inauguração da corretora e do banco - instituição financeira
2000	Contínuo interesse do grupo na diversificação Criada uma empresa destinada à análise de novos negócios

**Quadro 6 - Processo de Estabelecimento do Conglomerado**

Fonte: Dados de Relatórios de publicação restrita.

Simultaneamente ao processo de diversificação, o grupo utilizou a expansão como estratégia de desenvolvimento, adquirindo várias empresas e instalando novas fábricas naquelas indústrias as quais já estava estabelecida. Desinvestimentos também foram considerados de acordo com o objetivo do grupo para aquele negócio em determinados momentos.

Além das expansões e diversificações, alguns fatos importantes na história do conglomerado que contribuirão para o presente trabalho:

- Primeira exportação do grupo pela Indústria Química, em 1970
- Em 1992 foi criada a *Trading Company* como uma área para viabilizar as exportações de duas UEN's
- Em 2001 a *Trading* passou a funcionar como uma nova unidade de negócio do grupo, como instrumento corporativo
- Início dos investimentos internacionais do conglomerado com a aquisição de uma fábrica de cimento no Canadá em 2001
- Foi criada em 2001 a *holding*, controladora dos principais negócios do grupo
- Adoção da Governança Corporativa como sistema de gestão. Essa ação foi fundamental dentro do processo de reestruturação, iniciado em 1997.

Com a expansão das fábricas e aumento da capacidade produtiva, as UEN's passaram a buscar demanda no âmbito internacional exceto as indústrias de agronegócio e química, as quais intensificaram o comércio internacional já no início da década de noventa.

Com o fenômeno da globalização, fato que intensificou a competitividade das UEN's, o conglomerado inicia o fortalecimento de sua estratégia corporativa a fim de intensificar a força do grupo e buscar sinergias entre as UEN's, adotando a característica de "Grupo Único", fenômeno que até então não existia entre as UEN's, isto é, cada empresa do grupo tinha autonomia e eram totalmente independentes. Portanto, o grupo iniciou no ano de 1997 um processo de reestruturação e vem passando por transformações no seu sistema de gestão e no seu posicionamento no mercado internacional.

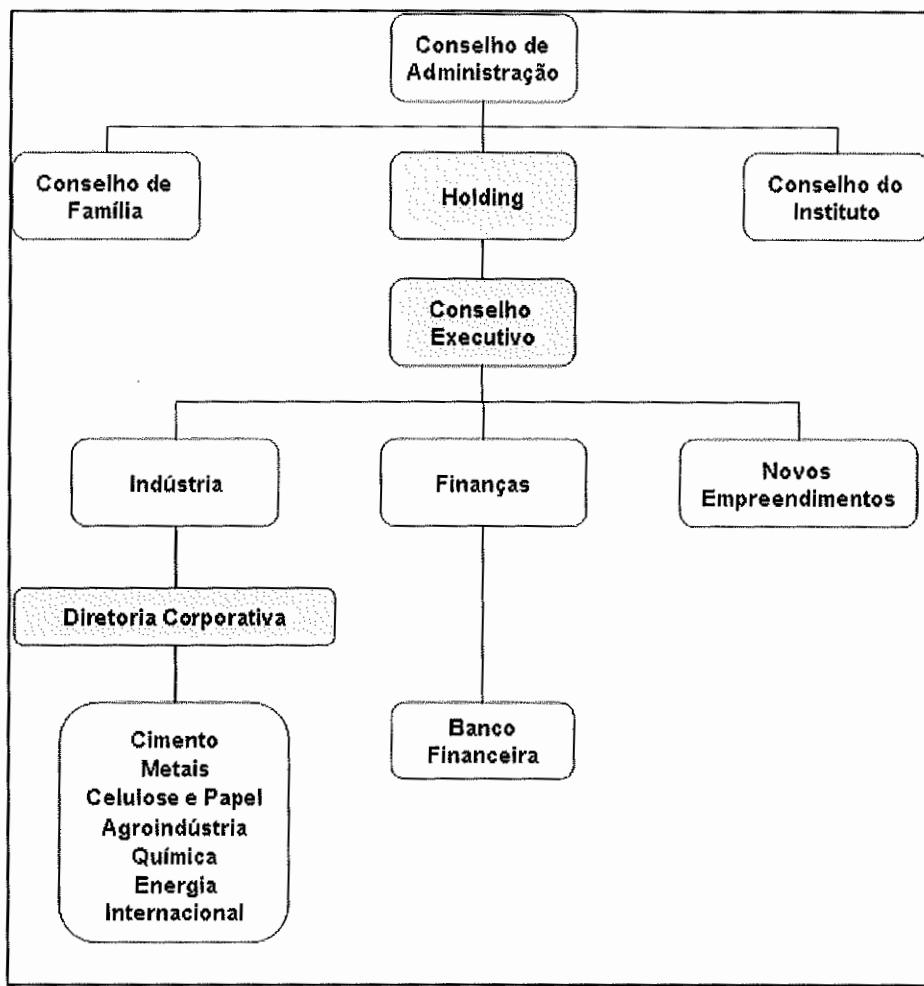
### 3.1 Governança Corporativa do Conglomerado

Durante as décadas de 1980 e 1990 o foco do grupo era nas UEN's com o objetivo de crescimento e investimentos internos para reestruturação organizacional das UEN's, com ênfase na excelência operacional. Em seguida, o conglomerado iniciou seu processo de profissionalização e foram formados os Conselhos Executivo

e de Família com o objetivo de dar atenção para duas dimensões muito importantes para empresas familiares: os negócios e a família.

Com a finalidade de dar um apoio mais efetivo às UEN's foi criada em 2001 uma Diretoria Corporativa responsável por facilitar o contato entre as UEN's e o Conselho. Desta forma, desenvolveu-se uma característica mais corporativa para o conglomerado, haja vista que, até então, cada UEN era totalmente independente. O fortalecimento corporativo é um dos principais objetivos do conglomerado, com o intuito de obter sinergias de processos, que é visto como a grande fonte de geração de valor para a organização.

Este processo de profissionalização do grupo e fortalecimento da estratégia corporativa pode ser demonstrado pela nova estrutura do conglomerado (Figura 14) onde se destacam a *holding*, controladora das principais empresas do conglomerado, o Conselho Executivo representando a profissionalização do grupo e, por fim, a diretoria corporativa que é responsável pelas empresas industriais do conglomerado.



**Figura 14 - Estrutura Atual do Conglomerado**

Fonte: O autor , baseado em publicação restrita da empresa

Principais dados do organograma:

- Conselho de administração - composto pelos membros da família controladora, é responsável pelas principais decisões e estratégias de negócio.
- *Holding* – empresa do grupo conglomerativo responsável pela administração corporativa e executiva dos negócios e pelas decisões estratégicas do conglomerado. Controla os três grupos de negócios: Industrial, Finanças e Novos Empreendimentos
- Conselho de Família – assegura transparência na condução dos negócios enquanto harmoniza crenças e valores da família com o crescimento do conglomerado.

- Conselho Executivo - vinculado à *holding*, zela pela criação de valores aos acionistas e pelo direcionamento dos negócios. Discute e implementa planos estratégicos, monitora o desempenho das atividades e dos dirigentes das UEN's.
- Conselho do Instituto – o conglomerado possui uma empresa sem fins lucrativos cujos objetivos estão voltados para ações sociais externas ao grupo. Este conselho é responsável pelo alinhamento das iniciativas da área de investimento social do conglomerado.
- Diretoria Corporativa – atua como norteadora das decisões, apoiando o Conselho Executivo na gestão do portfólio e as UEN's em seus objetivos de crescimento.
- Indústria – estrutura corporativa que realiza a coordenação dos negócios industriais, com o objetivo de garantir a geração de valor de acordo com as aspirações do grupo.
- Finanças – *holding* responsável pelo direcionamento dos negócios financeiros do conglomerado (Banco e Financeira). É controlada pela *holding* corporativa.
- Novos Empreendimentos - *holding* não operacional, controlada pela *holding* corporativa, voltada para a gestão de capital de risco e a diversificação de portfólio de negócios do grupo, através de elaboração de projetos de novos empreendimentos com potencial de geração de valor para o conglomerado.

O Quadro 7 apresenta os principais fatores envolvidos na evolução do modelo de governança.

1987 - 1999	2000 - 2004	2005
<b><i>Mudança de gerações / Desenho de um modelo de gestão</i></b>	<b><i>Criação do Conselho Executivo e de Família</i></b>	<b><i>Evolução</i></b>
Reestruturação operacional e organizacional	Criação da estrutura corporativa de apoio	Evolução dos Conselhos
Foco em crescimento e investimento interno	Ênfase na geração de valor através de expansões e aquisições	Preparação das próximas gerações
Fortalecimento da gestão da Unidades por executivos não familiares	Criação de um Sistema Único de Gestão	Definição da liderança executiva
Foco em excelência operacional	Desenvolvimento de lideranças para novos desafios	Consolidação do processo de internacionalização
Desenvolvimento da visão comum	Diretrizes estratégicas bem definidas para as UN's	Cultura adequada a nova realidade e desafios
	Início da Internacionalização	

**Quadro 7 - Evolução do Modelo de Governança do Conglomerado**

Fonte: Publicação restrita da empresa

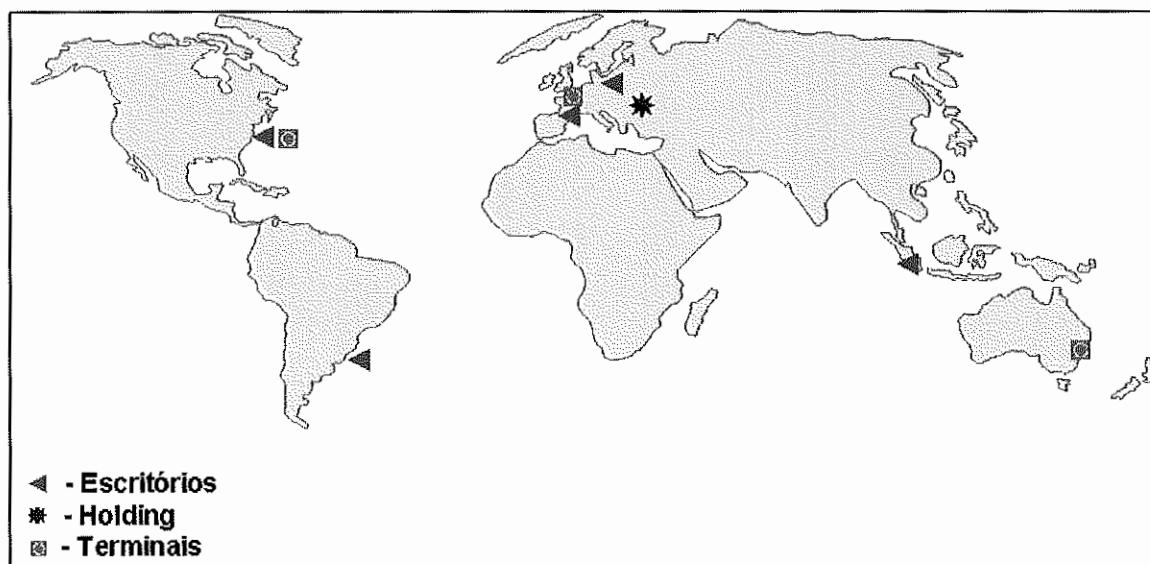
### 3.2 A *Trading Company* do Conglomerado

A *Trading* pertencente ao conglomerado brasileiro foi criada para viabilizar e facilitar o acesso das UEN's industriais do conglomerado aos mercados externos. A decisão de investimento nesta UEN no exterior ocorreu com a finalidade de expandir a atuação do grupo no mercado internacional e abrir canais de entrada nos diversos países. A *Trading* é responsável pela co-gestão das operações de exportação e importação das empresas do grupo.

Iniciada em 1991 como uma divisão para atendimento das exportações de somente duas UEN's, transformou-se em uma UEN corporativa, em 2002 a qual integra onze unidades organizacionais sendo uma em São Paulo e dez no exterior. Estas unidades se localizam na Europa, América do Norte, Ásia e Austrália. Possui dois terminais próprios localizados na Europa e Austrália com a função de integrar processos de logística e estão disponíveis para todas as UEN's do grupo.

Escritórios e Terminais pertencentes à *Trading*:

- Brasil – Matriz centralizadora e administradora das operações dos demais escritórios, focada na prestação de serviços para todas as UEN's do conglomerado;
- Estados Unidos - Escritório localizado em Delaware nos EUA, possui vários pontos de estocagem terceirizados no país. Coordena as operações do terminal na Austrália e atua em todo os Estados Unidos, Canadá, Nova Zelândia e Austrália. Exerce a função também comercial.
- Alemanha – Escritório comercial
- Bélgica – Opera em terminal próprio onde os produtos são estocados, possui também vários pontos de estocagem terceirizados na Europa;
- Austrália – Terminal armazenagem de produtos, com operação controlada pelo escritório dos Estados Unidos;
- Cingapura – Escritório de representação focado na busca de clientes no continente Asiático



**Figura 15 - Geografia dos Escritórios da Trading**

Fonte: Publicação interna da empresa

### **3.2.1 Atuação da *Trading Company* no Conglomerado – Estágio Atual**

Os serviços gerados pela *Trading Company* do conglomerado estão envolvidos no âmbito comercial, logístico, fiscal e financeiro.

No âmbito comercial, a *Trading* do grupo não é responsável pelas operações de comércio internacional das UEN's tanto para exportações como para importações. Cada UEN tem sua área de comércio exterior e seus executivos diretos responsáveis por todas as operações e transações comerciais como abertura de mercado, busca por demanda, negociações com clientes quanto a prazos de pagamento e de entrega, relacionamento com clientes e toda a estratégia de comércio exterior. Apesar dos clientes receberem faturas em nome da *Trading*, a identidade da UEN é preservada e reconhecida por seus clientes. No caso das importações acontece o mesmo, cada UEN tem seu departamento de suprimentos ou compras que é responsável por todo o processo de importação e negociação com fornecedores. A *Trading* somente é representada na fatura emitida pelo fornecedor.

A estrutura física que a *Trading* possui em outros países, os escritórios comerciais, atualmente, é utilizada por poucas UEN's e são funcionários da área comercial da própria UEN que utilizam esses escritórios, diluindo os custos fixos.

A estrutura física que a *Trading* possui com relação aos seus escritórios de representação permite que as UEN's tenham funcionários próximos (flexibilidade decisória e de soluções) e a determinados mercados que podem ser atrativos para futuras transações e potencializam a viabilização de operações com novos clientes. Além disso, um representante estabelecido próximo ao cliente reduz a barreira de distância do fornecedor que está estabelecido no Brasil.

A área comercial da *Trading* fica responsável pela contratação de seguro de crédito e de mercadorias em nome de todas as UEN's. Neste processo é verificada uma economia de escala no valor do prêmio de seguro, obtido devido ao volume de recebíveis e mercadorias que concentra as UEN's em uma única apólice. Além disso, esta redução sofre influência da redução do custo (risco país) em decorrência da contratação ser efetuada por *Trading* operando em país europeu.

Estas filiais e empresas no exterior pertencentes à *Trading* podem armazenar mercadorias em nome próprio e entregar ao cliente final de forma rápida,

desonerando o cliente de preocupações com desembaraço da mercadoria. Uma empresa estabelecida no exterior pode se responsabilizar pela obrigação do pagamento de impostos de importação em nome do cliente, o que não é possível se o fornecedor estiver estabelecido no Brasil.

Outro recurso importante que a *Trading* disponibiliza para as UEN's é a negociação de um prazo de pagamento maior para o cliente, haja vista que a *Trading* pode financiar este prazo pela capacidade de captar recurso a um custo menor do que se fosse captado diretamente pela UEN. Assim, a *Trading* compra a mercadoria da UEN, capta recurso no mercado financeiro a um custo baixo, paga a vista para a UEN e vende para o cliente a um prazo maior. Estes fatores mostram ao cliente maior maturidade exportadora da empresa reduzindo, assim, barreiras competitivas.

### 3.2.1.1 Âmbito Logístico

A *Trading* do grupo estruturou recentemente uma área de logística, até meados de 2004 não existia uma área especializada em logística na *Trading*. Todo o processo de logística internacional era descentralizado e de responsabilidade de cada UEN individualmente.

Em 2004, iniciou-se um projeto de centralização das atividades de logística internacionais como um departamento da *Trading*, o projeto ainda está em fase de consolidação. Este projeto tem como objetivo a geração de sinergias no processo de logística através dos seguintes recursos:

- utilização dos terminais da *Trading* para todas as UEN's
- poder de barganha quanto à contratação de navios
- poder de barganha quanto à contratação de *containers*
- melhor utilização física do navio utilizando-o para transporte de tantos produtos quanto possível, além de sinergizar o transporte marítimo. A otimização do transporte marítimo se evidencia uma vez que a *Trading* também viabiliza as importações do grupo utilizando para a importação, muitas vezes, o mesmo navio utilizado para a exportação.

- Desenvolvimento de um centro de distribuição corporativo, visando utilizar toda a capacidade de armazenagem existente e aumentá-la a fim de utilizar a estrutura para todas as empresas do grupo. Outro fator importante seria reduzir custo de armazenagem pela sinergia entre as UEN's.

Em 2005 foi concretizada a otimização dos transportes marítimos para três UEN's, mas ainda está em fase de teste, visto que foram necessárias algumas correções devido ao peso do navio. No final de 2005 e início de 2006 iniciou-se a primeira negociação corporativa para contratação de containers.

### 3.2.1.2 Âmbitos Financeiros e Tributários

O avanço das exportações, conforme citado no capítulo 2, resulta em uma forma de internacionalização e contribui para a redução do risco empresa uma vez que passa a obter recebíveis em moeda forte neutralizando os efeitos da exposição cambial no fluxo de caixa da empresa. Além disso, ao estar situada no exterior, a *Trading* possibilita a redução do risco empresa uma vez que por se tratarem de empresas brasileiras, as UEN's transferem o risco país para suas operações no mercado internacional.

Este efeito, por sua vez, resulta na obtenção e acesso a linhas de financiamento, em geral financiamentos de exportação e importação, no mercado externo a custos mais baixos. A captação então ao ser efetuada por empresa no exterior, elimina o risco Brasil. Além disso, a *Trading* ao representar o nome do grupo como captador do recurso melhora sua avaliação perante o mercado reduzindo o risco de volatilidade nos preços nessas operações.

Um fator relevante considerado na concessão de crédito para a *Trading* é que ela possui poucos ativos no exterior uma vez que não se trata de um investimento estrangeiro direto, ou seja, ela não possui uma grande estrutura como máquinas e equipamentos que poderiam ser considerados como garantias. Portanto, o custo de financiamento poderia ser ainda menor se a empresa tivesse um maior número de ativos no exterior.

A *Trading* capta recursos no exterior e transfere para as UEN's, que caracterizam estes empréstimos de acordo com a legislação brasileira. Os principais tipos de captações obtidas pela *Trading* são:

- *Overdraft* – similar à Conta Garantida, que representa um limite de crédito disponível em conta corrente da empresa.
- *Pledge* – captação de curto prazo, similar a Conta Garantida. O banco exige que sejam apresentados ativos como garantia do empréstimo (Estoque, Contas a Receber). Como a *Trading* utiliza os ativos de todas as empresas do grupo, tem acesso a um maior volume de captação.
- *Working Capital* – Captação de curto prazo.
- Outras captações de curto e longo prazo

As UEN's internalizam estes valores no país de acordo com a permissão legal e com a finalidade do empréstimo. Como as exportações e importações das UEN's ocorrem através da *Trading*, os principais tipos de empréstimos concedidos às UEN's são:

- Pré-pagamento – empréstimo vinculado às exportações da empresa
- Finimp – este empréstimo tem como finalidade financiar as importações.

Para o financiamento de importação, se a UEN captasse diretamente com um banco estrangeiro pagaria quinze por cento de imposto de renda na fonte sobre os juros conforme artigo 702 do Regulamento do Imposto de Renda “Estão sujeitas à incidência do imposto na fonte, à alíquota de quinze por cento, as importâncias pagas, creditadas, entregues, empregadas ou remetidas a beneficiários residentes ou domiciliados no exterior, por fonte situada no país, a título de juros, comissões, descontos despesas financeiras e assemelhadas”. Sendo a *Trading* a captadora do recurso, não há a incidência deste imposto. A UEN liquida este financiamento com o resultado gerado na *Trading* através de suas exportações.

Mediante resultado das UEN's, a *Trading* pode efetuar pagamentos relativos a contratação de serviços no exterior. Se estes serviços fossem contratados no Brasil, haveria a incidência do imposto de renda retido na fonte (quinze por cento) no momento do pagamento dos mesmos (Regulamento do Imposto de Renda, art. 708).

O lucro gerado pelas UEN's no âmbito da *Trading* deve estar de acordo com as normas do preço de transferência que estipula limites para a geração de lucro no exterior. Portanto, as UEN's podem gerar lucro no exterior somente pelo teto máximo permitido por lei.

Além disso, deve ser considerado que o lucro gerado na *Trading* no exterior, quando for internalizado no Brasil, será adicionado à base para cálculo do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica e da Contribuição Social, os quais representam vinte e cinco por cento e nove por cento respectivamente. Entretanto, as UEN's podem obter benefício fiscal quando este lucro gerado no exterior, na *Trading*, for utilizado para pagamentos de juros de financiamentos captados no exterior ou outros pagamentos no exterior. Desta forma, não haverá a necessidade de internalizar no Brasil os lucros gerados no exterior.

Cada uma das UEN's representa uma divisão dentro da *Trading* onde possuem seus relatórios financeiros individualmente, inclusive fluxos de caixa. Portanto, ao final de cada mês todas as UEN's recebem as demonstrações financeiras para consolidação de suas operações no mercado externo.

As UEN's são responsáveis por converter as demonstrações financeiras para a moeda do país (Reais) e transformarem as informações em BRGAAP (*Brazilian Generally Accepted Accounting Practices*) o qual é embasado na Lei Brasileira 6404/76. Estes relatórios incluem Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado, Fluxo de Caixa e Evolução das Movimentações Financeiras.

### **3.3 As UEN's do Conglomerado**

A análise dos Relatórios Anuais do conglomerado permitem caracterizar as UEN's que o integram no momento atual e estão sintetizados na Tabela 3.

Tabela 3 – Principais Características das UEN's do Conglomerado

UEN	Ramo de Atividade	Principais Produtos	Volume de Exportações (*)	Receita Líquida - em R\$ Milhões (**)
UEN1	Agroindústria	Suco de Laranja	100%	401
UEN2	Metais	Alumínio	50%	2.216
UEN3	Química	Nitrocelulose	60%	384
UEN4	Cimentos	Cimento	1%	4.825
UEN5	Metais	Zinco, Níquel e Aço	50%	3.017
UEN6	Papel e Celulose	Papel e Celulose	90%	2.982
UEN7	Energia	Geração de Energia	-	1.183
UEN8	Comércio Internacional	Serviços de apoio ao Comércio Internacional	-	-
UEN9	Finanças	Serviço Bancário de Atacado	-	3.086
UEN10	Novos Negócios	Consultoria para novos investimentos	-	-
<b>Total</b>				<b>18.405</b>

Fonte: o autor, baseado em Relatório Anual do Conglomerado

(\*) Em relação ao volume total da UEN

(\*\*) Ano 2004

As sete primeiras UEN's apresentadas nesta Tabela, referem-se as UEN's industriais do conglomerado, as quais participam aproximadamente em 80% do faturamento líquido do conglomerado. Todas estas UEN's industriais, exceto a UEN6 e UEN7, são exportadoras e utilizam a Trading do grupo (UEN8).

A UEN4 é responsável por 32% do faturamento líquido total do conglomerado, cujo destino é voltado para o mercado interno. Esta UEN, como observado na parte metodológica, constitui uma unidade não investigada neste trabalho.

A UEN6 tem como finalidade principal a geração de energia elétrica para a auto-suficiência do grupo industrial, o qual é responsável por 3% do total de consumo de energia do país.

A UEN7 não utiliza a *Trading* corporativa pois possui uma *trading company* direcionada somente para as suas exportações.

### 3.4 Análise das Relações Operacionais das UEN's e a *Trading* no Conglomerado

O resgate dos aspectos teóricos tratados no Capítulo 2 permite graduar o estágio de integração dos serviços entre a *Trading* e as UEN's do conglomerado.

Mediante levantamento de dados de relatórios da *Trading*, foi desenvolvida uma análise do grau de utilização dos produtos e serviços operacionais da *Trading* pelas UEN's definidas no estudo. A síntese desta análise está apresentada na Tabela a seguir, demonstrando também os resultados das operações compartilhadas entre cada UEN na geração do lucro ou prejuízo líquido da *Trading*.

Tabela 4 – Desempenho das operações integradas entre UEN's e *Trading* no Conglomerado

<b>Serviços e Produtos da Trading</b>	<b>2004</b>					<b>2005</b>				
	<b>UEN1</b>	<b>UEN2</b>	<b>UEN3</b>	<b>UEN4</b>	<b>UEN5</b>	<b>UEN1</b>	<b>UEN2</b>	<b>UEN3</b>	<b>UEN4</b>	<b>UEN5</b>
<b>Unidade de Negócio</b>										
<i>Seguro Crédito</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Seguro Mercadoria</i>	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
<i>Volume exportações (*)</i>	100%	20%	98%	67%	85%	100%	33%	98%	67%	90%
<i>Volume importações (*)</i>	---	---	98%	69% do total (100% da matéria prima)	93% do total (100% da matéria prima)	---	---	98%	69% do total (100% da matéria prima)	93% do total (100% da matéria prima)
<i>Consolidação dos Resultados da Trading</i>	Sim	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Não
<i>Recursos Financeiros</i>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Lucro/Prejuízo Líquido</i>	1,03%	-0,11%	-1,12%	1,21%	3,94%	4,96%	-0,14%	-0,84%	-1,36%	-12,39%
<i>Escritório Representação - Ásia</i>	X		X			X		X		
<i>Escritório Representação - EUA</i>	X					X				
<i>Escritório Representação - Belgica</i>	X					X				
<i>Escritório Representação - Austrália</i>	X					X				
<i>Terminal Belgica</i>	X					X				
<i>Terminal Austrália</i>	X					X				

Fonte: O autor, baseado em relatórios gerenciais da *Trading*.

(\*) porcentagem de volume físico importado e exportado por meio da *Trading*.

(X) utilização dos escritórios e terminais da *Trading* e recursos financeiros

A análise do grau de integração pode ser ampliada mediante detalhes adicionais a respeito das operações compartilhadas (produtos, serviços e resultados) conforme se sintetiza no Quadro 8 a seguir.

Serviços e Produtos da Trading	Descrição
Seguro de Crédito	Apólice de seguro de crédito corporativa contratada pela Trading para cobertura dos recebíveis de todas as UEN's referente as exportações realizadas pela Trading.
Seguro de Mercadoria	Apólice de seguro de mercadoria corporativa contratada pela Trading para as exportações de todas as UEN's realizadas pela Trading.
Volume de Exportações	Total exportações que a UEN realiza através da Trading, cuja porcentagem está baseada no total de exportações realizadas pela UEN
Volume de Importações	Total importações que a UEN realiza através da Trading, cuja porcentagem está baseada no total de importações realizadas pela UEN
Consolidação dos Resultados da Trading	Os resultados gerados pelas UEN's no âmbito da Trading são considerados para efeito de análise total de resultados da UEN. Este procedimento permite que todos os gestores das UEN's analisem os lucros ou prejuízos que a UEN gera dentro da Trading
Recursos Financeiros	Captação de empréstimos para financiamento de exportação e importação, além empréstimo para capital de giro.
Lucro/Prejuízo Líquido	Lucro ou prejuízo líquido que a UEN gera no âmbito da Trading
Escritórios e Terminais	Estrutura física que a Trading disponibiliza para as UEN's em diferentes localidades

**Quadro 8 – Descrição dos Recursos Operacionais Disponibilizados pela Trading**

Fonte: O autor, baseado em relatórios gerenciais da *Trading*

Constata-se que a UEN1 é a unidade que utiliza cem por cento dos recursos disponibilizados pela *Trading* (Tabela 4), haja vista que esta UEN não faz importações.

A UEN3 pode ser considerada a segunda UEN que mais utiliza a *Trading*, utiliza todos os recursos exceto o fato de deixar uma margem líquida negativa na *Trading* não utilizando, portanto, o benefício fiscal de utilizar caixa gerado na *Trading* para pagamentos de juros ou outros tipos de obrigações no exterior.

Observa-se que somente as UEN's 1 e 3 consolidam as informações de suas operações geradas na *Trading* no exterior com suas demonstrações financeiras do mercado nacional. Outra característica destas UEN's, é que historicamente (em 1992) se constituíram nas UEN's que motivaram a criação da *Trading*, ressaltando-se, conforme já relatado, que somente 2002 a *Trading* passa a operar como instrumento corporativo.

Com respeito à UEN2, verifica-se que é a unidade que menos utiliza os recursos da *Trading* visto que somente 33% do total de suas exportações é feito através da *Trading* e suas importações não passam pela *Trading*. Entretanto, pode-

se observar que houve um avanço nas exportações pela *Trading* entre 2004 e 2005, passando a utilizar também um escritório nos EUA no último ano.

A UEN4 tem uma característica peculiar cuja produção está voltada para o abastecimento do mercado interno.

A UEN5 realiza 98% de suas importações e exportações através da *Trading*, e characteristicamente se utilizando da *Trading* para efeitos de seguro de crédito e mercadoria, benefícios fiscais e financeiros. Outra característica importante desta UEN na *Trading* é o resultado líquido gerado em 2004 e 2005. Em 2004 ela contribuiu para um resultado líquido da *Trading* basicamente pelas suas importações. A pesquisa detectou que este resultado decorre de operações de captação de capital de giro feitas pela *Trading* em virtude de necessidades de maior prazo de financiamento das importações. Este movimento na relação desta UEN com a *Trading* é revertido em 2005. Em decorrência de um relevante incremento das transações desta UEN com a *Trading* no que diz respeito a exportações, por um lado demonstra um incremento das atividades para a *Trading* (custo e receitas), portanto um objetivo estratégico do conglomerado com respeito a ela mas, que neste exercício econômico apresentou um resultado negativo de 12,39%.

Os recursos financeiros são utilizados por todas as UEN's

Esta análise de relações operacionais fornece o pano de fundo para se analisar a seguir a questão das sinergias em relação ao conglomerado.

### **3.4.1 Gestão das Sinergias da Trading em relação ao Conglomerado**

Os processos de gestão analisados na seção anterior permite verificar que a *Trading* efetua o controle dos resultados de suas atividades junto às UEN's. A análise precedente pode ser relacionada com os processos e efeitos sinérgicos nas relações entre *Trading*, UEN's e Conglomerado. Resgatando-se o que foi desenvolvido no Capítulo 2 e mais especificamente seção 2.3 e subitem 2.3.1, deve-se observar os principais efeitos sinérgicos da *Trading* no Conglomerado-Caso.

Na área comercial, através da gestão das contratações corporativas de seguro de crédito e de mercadoria, viabiliza redução de aproximadamente 70% no custo destes seguros.

No âmbito logístico, o primeiro projeto gerenciado e implementado pela *Trading*, trata da contratação corporativa de *containers*. O resultado deste projeto gerou sinergia de 22% para as exportações do grupo e 51% para as importações.

No âmbito financeiro, os projetos já implementados e em implementação neste âmbito da *Trading* em relação às UEN's é passível de avaliação pelo seu sistema de gestão que projeta um efeito desta sinergia para o grupo de 15% gerada principalmente pela capacidade de redução de risco.

O resultado obtido com a área fiscal da *Trading*, está baseado nas reduções de Imposto de Renda Retido na Fonte para pagamentos de serviços e de juros ao exterior, o qual representa 15% o valor a ser pago. Além disso, a *Trading* possibilita a redução de aproximadamente 70% de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica quando as UEN's deixam parte de seu lucro no exterior.

A Tabela 5, a seguir, sintetiza estes resultados obtidos nos processos operacionais, por meio de indicadores de avaliação das sinergias operacionais.

Tabela 5 – Desempenho dos serviços da *Trading* (indicadores de sinergia)

Área	Ganhos de Sinergia (*)	Principais Fatores
<i>Comercial</i>	70%	Contratação de seguros de crédito e de mercadorias
<i>Logística</i>	22% 51%	Contratação corporativa de <i>containers</i> para exportação e importação
<i>Financeiro (captações)</i>	15%	Redução de risco
<i>Fiscal</i>	15%	Imposto de Renda Retido na Fonte
<i>Fiscal</i>	70%	Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

Fonte: O autor, baseado em relatórios gerenciais da *Trading*

(\*) Avaliação das diferenças entre os serviços contratados com agentes externos e quando efetuados com a *Trading*. Índice médio por área de atividades da *Trading*.

#### 4 A PESQUISA DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA TRADING, DAS UEN'S, CORPORATIVO E, ANÁLISE DOS RESULTADOS

Complementando a pesquisa e a análise do Conglomerado-Caso, foi realizada pesquisa segundo três instrumentos, conforme roteiros já referidos na seção metodológica deste trabalho (item 1.4, p. 20).

Como decorrência desta metodologia se constituir de entrevistas, a sua análise requereu a estruturação de um método.

Para a análise dos resultados obtidos nas entrevistas, elaborou-se um método de avaliação por julgamento dos diferentes níveis constatados de percepções dos respondentes registrados pelas entrevistas.

A avaliação da percepção do gestor a respeito da variável nos processos atuais, poderá ser classificada em dois níveis que estará vinculada a justificativa de concordância ou discordância de acordo com o conceito da variável no nível percebido pelo gestor.

Os Quadros 9 a 15 a seguir, sintetizam este método com o critério de julgamento do nível, o grau de percepção do gestor e o conceito do julgamento do nivelamento.

Variável	Critério de Avaliação para Nivelamento		Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Interação entre os gestores das Unidades de Negócio e os gestores da Trading	Alta	Concorda	Alto nível de interação entre os gestores
	Baixa	Discorda	O nível de interação entre os gestores é baixo.
		Concorda	
		Discorda	

Quadro 9 – Critério de avaliação – Variável A

Fonte: O autor

Variável	(i) Critério de Avaliação para Nivelamento		Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Envolvimento dos gestores corporativos	Alto	Concorda	O envolvimento dos gestores corporativos nos processos que envolvem a Trading e as UEN's é alto.
	Baixo	Concorda	O envolvimento dos gestores corporativos nos processos que envolvem a Trading e as UEN's é baixo.

Quadro 10 - Critério de avaliação – Variável B

Fonte: o autor

Variável	Critério de Avaliação para Nivelamento		Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Papel atual exercido pela Trading (comercial)	Facilitadora	Concorda	A Trading é parte importante do processo comercial das UEN's, mas de forma passiva. Não há ações comerciais que mereçam destaque. São as UEN's, individualmente, que estão no controle de todos os processos comerciais.
	Estratégico	Concorda	A Trading é responsável pelas estratégias do grupo no que diz respeito ao comércio internacional.

Quadro 11 - Critério de avaliação – Variável C

Fonte: o autor

Variável	Critério de Avaliação para Nivelamento		Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Papel atual exercido pela Trading (financeiro)	Facilitadora	Concorda	A Trading facilita o processo de captação de recurso financeiro mas não é responsável pelas estratégias financeiras globais, que fica sob responsabilidade de cada UEN individualmente.
	Estratégica	Concorda	A Trading faz as captações de recursos financeiros para financiamentos e capital de giro de forma global obtendo menor custo e gerando sinergias.

Quadro 12 - Critério de avaliação – Variável D

Fonte: o autor

Variável	Critério de Avaliação para Nivelamento		a) Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Papel atual exercido pela Trading (Logística)	Facilitadora	Concorda	A Trading facilita o processo de logística mas não é responsável pelas estratégias globais de logística, as quais ficam sob responsabilidade de cada UEN.
	Estratégica	Concorda	A Trading é responsável pelas estratégias logísticas do conglomerado com o objetivo de gerar sinergias.

Quadro 13 - Critério de avaliação – Variável E

Fonte: o autor

Variável	Critério de Avaliação para Nivelamento		Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Fiscal e Controladoria)	Facilitadora	Concorda	A <i>Trading</i> contribui de forma passiva com o planejamento tributário das UEN's e não é responsável por elaborar planejamentos para o grupo no que diz respeito às atividades internacionais. Nas atividades de controladoria, a <i>Trading</i> disponibiliza informações e demonstrativos de cada UEN referente suas atividades no âmbito da <i>Trading</i> .
		Discorda	
	Estratégica	Concorda	A <i>Trading</i> busca oportunidades fiscais e faz o planejamento tributário para o grupo no que diz respeito ao comércio internacional. Nas atividades de controladoria, a <i>Trading</i> disponibiliza informações e demonstrativos de cada UEN referente suas atividades no âmbito da <i>Trading</i> .
		Discorda	

Quadro 14 - Critério de avaliação – Variável F

Fonte: o autor

Variável	Critério de Avaliação para Nivelamento		Conceito do Critério de Avaliação
	Situação Atual	Percepção do Gestor	
Papel da <i>Trading</i> como instrumento corporativo	Alto	Concorda	Capacidade de gerar sinergias em todas as atividades de comércio internacional - comercial, fiscal, logística e financeira.
		Discorda	
	Baixo	Concorda	Capacidade de gerar sinergias nas atividades de apoio ao comércio internacional - fiscal, logística e financeira.
		Discorda	

Quadro 15 - Critério de avaliação – Variável G

Fonte: o autor

#### 4.1 Análise dos Resultados da Percepção dos Gestores

Foram sintetizadas os resultados das avaliações dos gestores funcionais da *Trading* em relação às sete variáveis constantes no instrumento de pesquisa (Apêndice 1), obedecendo o critério de análise descrito no item anterior conforme síntese apresentada no Quadro a seguir.

Item	Variáveis	Gestores da Trading				
		Gestor 1	Gestor 2	Gestor 3	Gestor 4	Gestor 5
a)	Interação entre os gestores das UEN's e os gestores da Trading	Baixa/ Discorda				
b)	Envolvimento dos gestores corporativos	Baixo/ Discorda				
c)	Papel atual exercido pela Trading (comercial)	Facilitadora/ Discorda	Facilitadora/ Discorda	Facilitadora/ Discorda	Facilitadora/ Discorda	Facilitadora/ Concorda
d)	Papel atual exercido pela Trading (financeiro)	Estratégica/ Concorda				
e)	Papel atual exercido pela Trading (Logística)	Estratégica/ Concorda (*)				
f)	Papel atual exercido pela Trading (Fiscal e Controladoria)	Facilitadora/ Discorda				
g)	Papel da Trading como instrumento corporativo	Baixo/ Discorda	Baixo/ Discorda	Baixo/ Discorda	Baixo/ Concorda	Baixo/ Concorda

**Quadro 16 – Avaliação da Trading**

Fonte: o autor

(\*) Observa-se que esta avaliação se dá pela condição do departamento de logística se encontrar em consolidação com finalidade totalmente estratégica.

#### 4.1.1 Análise dos Resultados da Percepção dos Gestores das UEN's

A análise das avaliações dos gestores das cinco UEN's em relação às sete variáveis constantes no instrumento de pesquisa (Apêndice 2), apresentou os seguintes resultados finais, sintetizados no Quadro 17.

Item	Variáveis	Gestores das UEN's				
		UEN1	UEN2	UEN3	UEN5 (**)	UEN5 (**)
a)	Interação entre os gestores das UEN's e os gestores da <i>Trading</i>	Baixa/ Discorda				
b)	Envolvimento dos gestores corporativos	Baixo/ Concorda				
c)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (comercial)	Facilitador/ Discorda	Facilitador/ Concorda	Facilitador/ Discorda	Facilitador/ Concorda	Facilitador/ Concorda
d)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (financeiro)	Estratégica/ Concorda				
e)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Logística)	Estratégica/ Concorda (*)	Estratégica/ Discorda (*)	Estratégica/ Concorda (*)	Estratégica/ Concorda (*)	Estratégica/ Concorda (*)
f)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Fiscal e Controladoria)	Facilitador/ Concorda	Facilitador/ Discorda	Facilitador/ Discorda	Facilitador/ Discorda	Facilitador/ Discorda
g)	Papel da <i>Trading</i> como instrumento corporativo	Baixo/ Concorda	Baixo/ Discorda	Baixo/ Concorda	Baixo/ Concorda	Baixo/ Concorda

**Quadro 17 – Avaliação das UEN's**

Fonte: o autor

(\*) Observa-se que esta avaliação se dá pela condição do departamento de logística se encontrar em consolidação com finalidade totalmente estratégica.

(\*\*) Foram entrevistados dois gestores desta UEN sendo um gerente de comércio exterior e um gerente de importação

#### 4.1.2 Análise dos Resultados da Percepção dos Gestor Corporativo

Foram sintetizados resultados das avaliações do gestor corporativo em relação às sete variáveis constantes no instrumento de pesquisa (Apêndice 3), obedecendo o critério de análise descrito no item anterior, resumidos no Quadro 18.

Item	Variáveis	Gestor Corporativo
a)	Interação entre os gestores das UEN e os gestores da <i>Trading</i>	Baixa/Discorda
b)	Envolvimento dos gestores corporativos	Baixo/Concorda
c)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (comercial)	Facilitador/Concorda
d)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (financeiro)	Estratégica/Concorda
e)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Logística)	Estratégica/Concorda (*)
f)	Papel atual exercido pela <i>Trading</i> (Fiscal e Controladoria)	Facilitador/Discorda
g)	Papel da <i>Trading</i> como instrumento corporativo	Baixo/Concorda

**Quadro 18 – Avaliação Corporativa**

Fonte: o autor

(\*) Observa-se que esta avaliação se dá pela condição do departamento de logística se encontrar em consolidação com finalidade totalmente estratégica.

## 4.2 Análise Integrada dos Resultados

Obedecendo a metodologia já referida, procedeu-se à análise integrada destes resultados. Tomando como referência cada variável, desenvolve-se a seguir as considerações analíticas quanto ao tratamento cruzado dessas avaliações a ser feito segundo cada variável a seguir.

### 4.2.1 Variável A – Interação entre os Gestores

A análise dos dados da *Trading* mostra que a maioria de seus gestores admite pouca interação com as UEN's, característica também observada na avaliação dos respondentes de todas as UEN's e do gestor corporativo. Este é um fator considerado pelos respondentes de todas as UEN's nas entrevistas como um limitador para que as elas ampliem a utilização dos recursos da *Trading*. A seguir, algumas observações destes respondentes quanto atuação da *Trading*:

A participação é tímida, limitada e de desempenho irregular. A relação é distante, o que gera uma percepção errada das pessoas envolvidas no processo. Isso tem gerado um desgaste na relação e deveria ser evitado [...] (gestor de UEN)

As UEN's não utilizam porque não conhecem todos os serviços que a trading oferece [...] (gestor corporativo)

A Trading deve envolver os gestores das UEN's informalmente, sem envolvimento da *Holding*, para entender as suas necessidades, e tomar a posição de contribuidora corporativa (gestor de UEN)

Eu não conheço bem o que a trading faz, falta comunicação, não sei como utilizar [...] (gestor da UEN)

Sempre fui muito bem acolhido pelas pessoas que trabalham na trading. Já fiz coisas erradas porque não sabia como fazer nas primeiras operações. Sabia que era possível fazer mas não sabia como. Depois a trading me orientou como deveria ser feito [...] (gestor de UEN)

#### 4.2.2 Variável B – Envolvimento Corporativo

Quanto aos gestores da *Trading*, estes percebem que este envolvimento é baixo e avaliam este fato como um problema para que a *Trading* exerça seu papel de instrumento corporativo. Para eles, é possível a *Trading* contribuir de forma mais abrangente e mais estratégica, mas para tanto, seria necessário uma colaboração mais intensiva dos gestores corporativos a fim de colocar força nas decisões.

No que diz respeito aos gestores das UEN's, estes consideram que este envolvimento é baixo e avaliam que esta é a situação ideal haja vista que uma possível imposição corporativa quanto a utilização dos serviços da *Trading* poderia prejudicar a colaboração das UEN's com a *Trading*.

O respondente corporativo tem a mesma percepção dos respondentes das UEN's, isto é, os executivos corporativos não devem se envolver nas relações entre a *Trading* e as UEN's. Para ele, a *Trading* deve estabelecer suas missões e provar para as UEN's quais as contribuições que ela pode gerar. A seguir a consideração do respondente corporativo:

A *Holding* não deve atuar no envolvimento entre as UEN's e a *Trading*, ela tem outras finalidades. A *Trading* é quem deve "dar as caras" [...]. A *Trading* tem que estabelecer suas missões e provar para as UEN's os seus benefícios, além de entender as necessidades delas.

#### 4.2.3 Variável C – Papel Comercial

Esta análise é procedida com o cruzamento da avaliação da variável C e a Tabela 4 (Desempenho das operações integradas entre UEN's e *Trading* no

Conglomerado) a qual revela o grau de maturidade das diferentes UEN's quanto ao estágio atual e o volume de operações e atividades.

Neste sentido, a UEN1 e a UEN3 são as que mais utilizam os recursos da *Trading*. Deve-se considerar que a pesquisa constatou um fator relevante e certamente influente e tendencioso nos resultados, em razão dessas UEN's e a *Trading* se reportarem a um mesmo dirigente.

Os respondentes destas duas UEN's têm percepções muito parecidas com relação ao papel da *Trading*, ou seja, acreditam que a *Trading* deve gerar mais valor para o grupo se abranger o status de uma UEN estratégica. Entretanto, assumem que seria um processo de médio e longo prazo, conforme expressado por um destes respondentes:

Elá simplesmente não foi desenhada para exercer o papel de uma trading independente. É importante lembrar que o conceito de *trading company* é de uma empresa que usa suas qualificações e poder financeiro para viabilizar negócios no exterior para empresas nacionais que não possam ou não queiram fazê-lo por conta própria. Para que isso acontecesse seria preciso:

1. Ajustar o conceito 'clássico' ao papel de uma *trading* independente dentro do Grupo. Elá simplesmente não tentaria comprar mais barato de uma ou outra UEN para depois vender mais caro lá fora (como uma *trading* regular faz) mas, simplesmente se ocuparia da comercialização externa dos produtos fornecidos pelas UEN's.
2. Que cada UEN abrisse mão de sua estrutura comercial voltada á exportação.

Não acredito que isso fosse de fácil implantação. Há diferenças grandes de mentalidade e visão internacional dentro do Grupo. Não há unidade de pensamento no processo de internacionalização. Não é um projeto impossível de se realizar mas levaria tempo.

O impacto seria bastante positivo. Um centro de excelência em comércio internacional seria um divisor de águas no processo de internacionalização (comercial) do Grupo [...]

Para os respondentes das outras três UEN's (2,4,5), esta centralização de atividades comerciais não seria viável, haja vista que o grupo é altamente diversificado e que não haveria sinergias significativas. Eles não acreditam que esta centralização poderia reduzir o custo que estas UEN's têm atualmente com *traders* especializados no exterior.

Para o executivo corporativo, o papel que a *Trading* deve fazer para o grupo deve continuar como o de facilitadora e intensificar este papel buscando novas oportunidades de geração de sinergias dentro do conceito atual de facilitadora:

Não acredito que o processo de ampliação da atuação comercial da *Trading* ocorra a curto e médio prazo. Para isso, os acionistas deveriam investir mais na *Trading*, e o foco do grupo sempre foi industrial, não acredito que os acionistas deixem de investir, por exemplo, em expansão de fábricas para investir em comercialização.

#### 4.2.4 Variável D – Papel Financeiro

As atividades mais expressivas e intensas da *Trading* atualmente se concentram na área financeira, a qual é bem avaliada e utilizada pelas UEN's. Ela faz o papel estratégico e a sua capacidade de geração de sinergias é alto. O posicionamento de um dos gestores das UEN:

[...] é um dos aspectos mais importantes. Se a *trading* responde por um grupo de UEN's, significa que sua massa crítica a colocará numa posição de maior força de negociação. Os financiamentos e captações externos acontecem de forma mais fácil, rápida e com custo menor se comparada à atuação individual de cada UEN [...]

Na avaliação desta variável, se detectou dois fatores importantes:

- a) o histórico profissional do diretor da *Trading* é voltado para a área financeira;
- b) esta é a única área dentro da *Trading* que interage direta e constantemente com os executivos corporativos, os quais avaliam todas as operações financeiras feitas pela *Trading* e as viabilizam para as UEN's.

#### 4.2.5 Variável E – Papel da Área Logística

A área de logística da *Trading* foi avaliada pela maioria das UEN's como estratégica e fonte geradora de sinergia. A mesma avaliação foi observada nas respostas dos respondentes da *Trading* e o corporativo.

Duas observações devem ser feitas sobre o papel do departamento de logística:

- a) esta área iniciou em 2004 mas somente concretizou seu primeiro projeto no final de 2005 e início de 2006;
- b) houve intensivo envolvimento corporativo neste processo.

A seguir a percepção do reponentes de uma das UEN's:

Após os trabalhos conduzidos pela *Holding*, a *Trading* recebeu uma atribuição real de negociações globais de frete. No que se refere ao transporte marítimo – que representa a grande maioria dos interesses comuns das UEN's – o papel da *Trading* é essencial. Mais uma vez uma negociação unificada e de maior peso vai fazer com que os termos sejam mais atrativos. No entanto, as operações de logística integrada ainda não foram incorporadas à *Trading*. São menores em quantidade mas mostram a maturidade exportadora da UEN de forma individual e reforçam a imagem do grupo como um *player* sofisticado, tecnicamente capaz e atualizado em relação às demandas internacionais [...]

#### 4.2.6 Variável F – Papel da Área Fiscal e Controladoria

Com relação à área fiscal, a *Trading* não faz o papel estratégico para planejamento tributário e esta situação é percebida pelos gestores como um problema, ou seja, o papel que hoje a *Trading* faz, como facilitadora, é deficiente. Esta é a percepção de quase todos os gestores: corporativo, da *Trading* e da maioria dos gestores das UEN's.

Para tanto, a *Trading* deveria receber autonomia corporativa para viabilizar reduções fiscais relacionadas às atividades internacionais para as UEN's e contribuir de forma indireta com o planejamento tributário das UEN's.

#### 4.2.7 Variável G – Instrumento Corporativo

O papel da *Trading* como instrumento corporativo atualmente é de apoio e gera sinergias nessas atividades (financeira, contábil, controladoria e logística). Esta estrutura é reconhecida pelos gestores das UEN's a qual, para a maioria deles, é o papel ideal para *Trading*. Entretanto, apontam que este papel poderia ser muito mais atuante e deveria se intensificar para promover maiores sinergias.

Na avaliação dos gestores das UEN1 e UEN3, o papel atual da *Trading* é deficiente e a *Trading* poderia gerar valor através da sinergia, se as atividades comerciais fossem centralizadas na *Trading*. Esta percepção pode ser verificada

também pela avaliação da maioria dos respondentes da *Trading*, os quais também acreditam que a *Trading* poderia ampliar sua atuação junto às UEN's e elaborar estratégias globais no que diz respeito à todas as atividades de comércio internacional de forma corporativa. Somente um dos respondentes da *Trading* concorda que o papel da *Trading* deve continuar como de facilitadora e não deve ser ampliada, mas sim intensificada.

Para o respondente corporativo, a situação atual da *Trading* como facilitadora é ideal e é geradora de sinergias em várias atividades. Este papel pode e deve se intensificar buscando entender as necessidades das UEN's. No entanto, este papel não deve se ampliar, ou seja, não deve abranger as atividades comerciais das UEN's como uma *trading* independente, haja vista a característica do grupo que é altamente diversificado com estratégias individuais para cada negócio.

Algumas das avaliações dos respondentes das UEN's foram destacadas a seguir no sentido de fundamentar essas análises:

A *Trading* atualmente contribui negoclando corporativamente frete, seguro de crédito e de carga, o que já contribui na redução de custos e de riscos para a América Latina, mas isto não consegue ser capturado para outros mercados porque muitas vezes as outras *Tradings* independentes conseguem tarifas de frete, de seguro de crédito e de carga mais baratos[...]

Existem outras empresas que são produtoras e que também têm sua divisão de *Trading*, que são totalmente independentes, tratadas como UEN's separadas. No caso dos metais, normalmente o *trader* vende diferentes metais, diferentes produtos (como produtos complementares para o processo produtivo) serviços (*hedge*, financiamento, pré-pagamento, etc., além de possuírem estoques locais e também correrem riscos (por vezes eles fazem operações especulativas ou tomam posição de comprador ou de vendedor com expectativa de ganhos). O *trader* ganha (ou perde) em diferentes metais, em diferentes produtos e em diferentes serviços (às vezes ele não está ganhando no metal e nem no *hedge*, ele ganha na taxa financeira que foi aplicada no pré-pagamento). Sugiro que seja feito um estudo do modelo utilizado pelas empresas japonesas porque muitas vezes elas têm participação em empresas e também atuam como *trader* comprando e vendendo de empresas que elas têm participação, mas de forma totalmente independente[...]

Usando a *Trading*, não é uma empresa desconhecida, de um país em desenvolvimento de alto risco, que está negociando com o cliente. Isto remove uma barreira competitiva [...]

Com a globalização, as grandes empresas não precisam mais das *tradings*, elas têm acesso direto aos clientes finais. Os atrativos da *tradings* estão relacionados com a capacidade de reduzir custos, e gerar sinergias [...]

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de estudar o processo de integração de recursos e operações de uma UEN *Trading Company* com as UEN's industriais na empresa conglomerativa. Este estudo, ao longo de suas partes, veio demonstrar e esclarecer aspectos mais específicos presentes no que diz respeito:

- a) papel da *Trading* como instrumento corporativo;
- b) papel atual exercido pela *Trading* (comercial);
- c) papel atual exercido pela *Trading* (financeiro);
- d) papel atual exercido pela *Trading* (Logística);
- e) papel atual exercido pela *Trading* (Fiscal e Controladoria);
- f) interação e envolvimento de gestores (*Trading*, UEN's e Corporativo).

Estes aspectos que foram tratados ao longo do trabalho demonstram o complexo processo na estratégia de desenvolvimento e diversificação de atividades da empresa conglomerativa. A metodologia adotada mediante o desenvolvimento do caso complementado pela pesquisa de percepção dos gestores atuais de suas unidades estratégicas seja de apoio, seja operacionais, permitiu identificar no estágio atual e na dinâmica de transformação do conglomerado, diversos fatores críticos presentes nas complexas relações entre as unidades organizacionais integrantes da corporação.

Permite portanto, elucidar conclusivamente a respeito da dinâmica da empresa conglomerativa, no que diz respeito às suas estratégias corporativas, onde permeiam unidades organizacionais com diferentes características e estágios de maturidade das suas áreas de negócios, influindo significativamente na implementação de estratégias fundamentalmente norteadas por sinergias de diferentes naturezas.

O conglomerado estudado se encontra em relevante processo de transformação e recente inserção internacional. Considerando o histórico do conglomerado, suas UEN's têm processos produtivos complexos, possuem estratégias próprias voltadas para suas indústrias o que torna a implementação da

estratégia corporativa um processo lento baseado em negociações entre os dirigentes das UEN's os dirigentes corporativos

No que diz respeito à avaliação de seus gestores (nos resultados da pesquisa de percepção) se contrapõem algumas variáveis mais relevantes aferidas sob a ótica das UEN's, da Trading e gestor corporativo.

No que diz respeito à interação entre Trading e UEN's (variável A) e envolvimento corporativo (variável B), a *holding* (gestor corporativo) julgou que a *Trading* deve provar que é capaz de gerar sinergias e estabelecer junto às UEN's seus objetivos e condições de instrumento corporativo, enquanto que sob a ótica da *Trading*, essas ações seriam de responsabilidade da *holding*. No mesmo sentido dessas variáveis, as UEN's consideram que o envolvimento da *holding* deve ser baixo enfatizando que o maior envolvimento pode gerar um efeitos contrários, qual seja, das UEN's não contribuírem de forma efetiva com a *Trading* conflitando com a autonomia de gestão inerentes aos seus negócios o que comprova o estudo de Goold e Campbell (2001).

Ressalta-se ainda que duas áreas da *Trading* que fazem papel estratégico para o conglomerado, logística e financeiro, são apoiadas pela *holding*.

Quanto a variável A, agregue-se ainda que as UEN's identificam também deficiências relevantes no processo e no conteúdo do sistema de comunicação entre *Trading* e UEN's, no sentido de que o conteúdo das mesmas se constitui atualmente por um processo de mão única, ou seja, de decisões a serem acatadas por um ou por outro lado sem obedecer um processo participativo no planejamento dessas decisões, conclusivamente a *Trading* deveria ser mais ativa a atuante para melhorar o desempenho desse processo no conglomerado.

Pode se concluir também que o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e processos de negociação necessitam ser com relativa prioridade observados nas competências de seus respectivos gestores, confirmando o tratamento identificado por Ansoff (1988) sobre processo decisório e negociação discutidos no capítulo 2 deste trabalho.

No âmbito das variáveis C, D, E e F que tratam das funções e papéis da *Trading* no conglomerado, esta se encontra gerando sinergia, no estágio atual de sua integração, com base em atividades de apoio. O que permite visualizar que esta

organização poderá ampliar dentro de determinadas condições, para maior espectro de suas funções, especificamente aquelas ligadas à área comercialização. Neste sentido, a pesquisa constata a divergência entre *Trading* e *holding*. Pelo lado da *Trading*, esta confirma a necessidade da ampliação referida o que obtém respaldo nos resultados pesquisado de 2 UEN's (1 e 3). Por sua vez, não é este o direcionamento da *holding*, que julga que em nenhum momento a *Trading* deve ter este papel ampliado.

Estas constatações e resultados demonstram os dilemas e desafios para a estratégia conglomerativa, relembrando que Colaiacovo (1989) em seu trabalho, cita que a *tradings* (pertencentes a conglomerados) não são responsáveis pela elaboração de estratégias globais para as atividades de comércio internacional do grupo, confirmando então a consistência da estratégia da *holding*.

Contudo há que se ressaltar que esta pesquisa deve considerar o histórico da *Trading* objeto do estudo cujo papel corporativo é muito recente, fator determinante para a elucidação de seu posicionamento atual junto às UEN's. Neste sentido, relatou-se que duas UEN's que mais utilizam os recursos da *Trading* são aquelas que motivaram a criação da *Trading*, o que foi reconhecido nove anos depois, pela *holding*, como UEN corporativa. Além disso, pelos resultados e desempenho operacional apresentados na Tabela 4 (item 3.4, p. 82), a *Trading* demonstra no estágio atual uma maturidade e dinâmica significativa quanto à integração de suas operações no conglomerado comprovando um alto grau de competência de gestão e disponibilização de recursos próprios de alto potencial de utilização para o conglomerado, apesar do noviciado da organização como um todo no grupo.

Um fator importante apresentado pelo histórico da *Trading*, que permite a compreensão da complexidade da negociação e comunicação entre as UEN's e a *Trading*, foi a evolução da área de logística. Esta área levou mais de um ano para efetivar seu primeiro projeto. Conforme observado na entrevista com o gerente da *Trading* da área de logística, foi um processo delicado e de muita dificuldade para a *Trading* em conseguir o apoio das UEN's no projeto, mesmo apresentando as possibilidades de ganhos de sinergia.

Conclusivamente, considerando diversos fatores restritivos no âmbito deste trabalho e a amplitude dos resultados obtidos pelas pesquisas desenvolvidas,

diversos aspectos e fatores críticos da dinâmica da organização *Trading* em sua função de internacionalização de negócios na organização conglomerativa, não foram devidamente aprofundados tais como:

- a) aprofundamento da atuação e papel da *Trading* no processo de logística das UEN's;
- b) alavancagem de recursos financeiros alocados pelas operações realizadas pela *Trading*;
- c) vantagens fiscais geradas pela *Trading*;
- d) geração de valor para o conglomerado nas operações com diferentes países e produtos, assim como as operações de escambo (countertrade) com países em desenvolvimento.
- e) O papel da *Trading* no complexo organizacional pesquisado, como centro de informações (*nerve center*) nas decisões estratégicas de desenvolvimento ou ampliação de mercados externos, conforme referido por Kotler (1966).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABECE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS COMERCIAIS EXPORTADORAS. **Documento de circulação restrita**. Rio de Janeiro, 2002.

ALMEIDA, L. C.; SILVA, J. F.; ALMEIDA JUNIOR, R. B. Alianças estratégicas e a indústria financeira brasileira: impactos das estratégias colaborativas e competitivas no desempenho dos bancos comerciais, múltiplos e de investimento. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

\_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Corporaty strategy**. London: Penguin Books, 1988.

ARGYRIS, C. Barreiras interpessoais à tomada de decisão. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 59-92.

BATALHA, W. S.C.; RODRIGUES NETTO, S. M. L. **Batalha**: a nova lei das S.A. São Paulo: LTr, 1998.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 1.248/1972**, de 29 de novembro de 1972. Dispõe sobre o tratamento tributário das operações de compra de mercadorias no mercado interno, para fim específico da exportação. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1248.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1248.htm)>. Acesso em: 10 dez. 2005.

\_\_\_\_\_. **Lei n. 6.404/1976**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <[www.sef.rj.gov.br/legislacao](http://www.sef.rj.gov.br/legislacao)>. Acesso em: 09 maio 2006.

\_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento. **Empresas comerciais exportadoras**. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acesso em: 02 out. 2005.

CAMPBELL, A.; GOOLD, M.; ALEXANDER, M. A busca de vantagem no apoio da matriz. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia corporativa = On corporate strategy**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 196-227.

COLAIACOVO, J. L.; CENDOYA, O. Y. **Trading companies (III)**: experiência de Brasil – textos e casos. Rio de Janeiro: PH.D Editora, 1989.

COLLINS, J. D.; MONTGOMERY, C. A. Criando a vantagem competitiva. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia corporativa** = On corporate strategy. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-37.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos e pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAEMON, D. **Empresas de comércio internacional**: organização e operacionalidade. Blumenau: Ed. da FURB, 1993.

DALL BELLO, U. B. **Sogo Shosha**: as poderosas trading companies japonesas. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

DIAS, A. L. **Reflexões e ações para a internacionalização da pequena empresa brasileira**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DRUCKER, P. **Os novos mercados**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1973.

EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I.; MOFFETT, M. H. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FONSECA, R. G. **Memórias de um trader**: a história viva do comércio exterior brasileiro nos anos 70 e 80. São Paulo: IOB, 2002.

GALBRAITH, J. R. **Organization design**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1977.

GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr./Jun. 1998.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. A busca desesperada pela sinergia. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia corporativa** = On corporate strategy. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 65-93.

GOULLART, F. J.; NORTON, D. Reengenharia e transformação: por onde começar. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 6-11, mar.-abr. 1995.

GRIECO, F. A. **O comércio exterior e as crises financeiras**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

GRISI, C. C. H.; MASINI, N.; BRITO, R. P. **Trading**: presença brasileira no cenário econômico mundial. São Paulo: Saraiva, 2003.

HANAN, M. **Uma estratégia para diversificação dos negócios**. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

HIBBERT, E. P. **International business**: strategy and operations. London: Macmillan Press, 1997.

KON, A. **Economia industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia internacional**: teoria e política. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

KOTLER, P. A design for the firm's marketing nerve center. **Business Horizons**, vol. 9, n. 3, p. 63-74, Fall 1966.

LODI, J. B.; LODI, E. P. **Holding**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOPEZ, J. M. C.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MACHLINE, C. O processo decisório na gestão de tecnologia. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 6, p. 141-158, nov.-dez. 1977.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **La estruturación de la organizaciones**. Barcelona: Editorial Ariel, 1998.

\_\_\_\_\_ ; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari da estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: teoria e prática de inovar. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PENROSE, E. A economia da diversificação. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1979.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 237-269.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processo de internacionalização. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 37, n. 1, p. 39-50, jan./mar. 2002.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SILVA, M. F. **Relações econômicas internacionais**. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

SOLNIK, B. **International investments**. 4th ed. Amsterdam: Addison-Wesley, 2000.

TEBECHRANI, A. et al. **Regulamento do imposto de renda**: Decreto Leinº 3.000 de 1999- atualizado até 31/07/2003. São Paulo: Resenha Editora, 2003.

TSUKAMOTO, Y. O processo decisório empresarial no Japão. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 73-77, out.-dez. 1980.

WANT, J. H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, New York, v. 79, n. 11, p. 38-41, Nov. 1990.

WEISS, J. M. G. A competitividade da indústria brasileira de alumínio. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 48-59, jan./mar. 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YONEKAWA, S. **General trading companies**: a comparative and historical study. Tokio: United Nations University Press, 1990.

ZACARELLI, S. B. **Estratégia moderna nas empresas**. São Paulo: Zarco, 1996.

## APÊNDICE 1 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM GESTORES DA TRADING

- 1) Quais vantagens a sua área pode gerar para as unidades de negócio e para o grupo?
- 2) Como você avalia a relevância que a Unidade de Negócio dá para estas vantagens?
- 3) Existe algum fator que limita as unidades de negócio de utilizar estes benefícios? Quais?
- 4) Existe um planejamento ou processo de sistematização de fatores que alavanquem os negócios das UEN's e gerem maior sinergia para o grupo? Como é implementado e quais as maiores dificuldades?
- 5) A *Trading* do grupo faz papel de uma trading company independente? Se não, a que você atribui este fato? Você acha possível que isto aconteça?
- 6) As UEN's utilizam os serviços da trading de forma diferenciada, com maior ou menor intensidade. A que fatores você atribui esta conduta?
- 7) Para que sua área consiga contribuir com as unidades de negócio, você julga necessária a atuação de outras áreas na unidade? Quais?
- 8) A sua atuação junto às UEN's envolve a sua área respectiva ou envolve também outras áreas da Unidade de Negócio?
- 9) Existe alguma mobilização por parte da trading em unir estas áreas interdependentes dentro da Unidade de Negócio para orientação e informação sobre a trading? Se sim, esta mobilização fica a cargo dos gerentes da trading ou existe envolvimento dos diretores da trading?
- 10) O que você acha da atuação atual dos diretores da trading a fim de unir e orientar as áreas interdependentes das Unidades de Negócio?
- 11) A trading do grupo tem como finalidade sinergizar as atividades envolvidas ao comércio exterior das diferentes Unidades de Negócio do grupo. Existe um apoio efetivo dos executivos corporativos para obtenção desta sinergia? Existe um envolvimento destes executivos entre a trading e as Unidades de Negócio a fim de garantir a sinergia nos processos que envolvem as atividades de comércio exterior?

12)Como você avalia este envolvimento?

## APÊNDICE 2 – ROTEIRO UTILIZADO NAS ENTREVISTAS COM GESTORES DAS UEN'S

- 1) Você conhece os benefícios que a trading gera ou pode gerar para sua unidade de negócio e para o grupo (fiscais, logísticos, comerciais e financeiros)?
- 2) Nos seus volumes de negócios atuais, quais destes benefícios estão presentes?
- 3) Existe um planejamento ou processo de sistematização, por parte da trading, de fatores que alavanquem os negócios da UEN? Como é implementado?
- 4) A trading do grupo faz papel de uma trading company independente? Se não, a que você atribui este fato? Você acha possível que isto aconteça? Qual seria o impacto para sua UN e para o grupo?
- 5) Existe algum fator que limita a sua unidade de negócio de utilizar a trading? Qual?
- 6) As UEN's utilizam os serviços da trading de forma diferenciada, com maior ou menor intensidade. A que fatores você atribui esta conduta?
- 7) Existem reuniões periódicas entre a trading e sua UN a fim de melhorar a atuação da trading junto a sua UN?
- 8) Existe alguma mobilização por parte da trading em unir as áreas envolvidas nas atividades exercidas pela trading (planejamento tributário, financeira, logística, controladoria e comercial) dentro da Unidade de Negócio para orientação e informação sobre a trading?
- 9) A trading do grupo tem como finalidade sinergizar as atividades envolvidas ao comércio exterior das diferentes Unidades de Negócio do grupo. Existe um apoio efetivo dos executivos corporativos para obtenção desta sinergia? Existe um envolvimento destes executivos entre a trading e as Unidades de Negócio a fim de assegurar a sinergia nos processos que envolvem as atividades de comércio exterior?
- 10) Como você avalia este envolvimento? Por quê?

### **APÊNDICE 3 – ROTEIRO UTILIZADO NA ENTREVISTA COM GESTOR CORPORATIVO**

- 1) Qual é o papel da trading do grupo como instrumento corporativo? Quais as atividades exercidas pela trading que geram sinergias para as UEN's e para o conglomerado?
- 2) Como você avalia a relevância que as UEN's dão para estas atividades e sinergias?
- 3) Existe algum fator que limita as unidades de negócio de utilizar estes benefícios? Quais?
- 4) As UEN's utilizam os serviços da trading de forma diferenciada, com maior ou menor intensidade. A que fatores você atribui esta conduta?
- 5) A trading do grupo faz papel de uma trading company independente? Se não, a que você atribui este fato? Você acha possível que isto aconteça? Qual seria o impacto para sua UN e para o grupo?
- 6) De que maneira a Trading poderia intensificar sua colaboração como instrumento corporativo?
- 7) Como você avalia a atuação da trading junto às UEN's a fim de colaborar na obtenção de sinergias para as UEN's e para o conglomerado?
- 8) A trading do grupo tem como finalidade sinergizar as atividades envolvidas ao comércio exterior das diferentes Unidades de Negócio do grupo. Existe um apoio efetivo dos executivos corporativos para obtenção desta sinergia? Existe um envolvimento destes executivos entre a trading e as Unidades de Negócio a fim de assegurar a sinergia nos processos que envolvem as atividades de comércio exterior?
- 9) Como você avalia este envolvimento? Por que?