

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Fernanda Scherer Formento

**International Finance:  
Intensificar ou descontinuar a atuação em Porto Alegre?**

Porto Alegre

2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

Fernanda Scherer Formento

**International Finance:  
Intensificar ou descontinuar a atuação em Porto Alegre?**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização  
Apresentado ao programa de Pós-Graduação  
em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,  
como requisito parcial para a obtenção do título  
de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Luiz Carlos Lund

Porto Alegre

2008

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>6</b>
<b>3. EVOLUÇÃO DOS FATOS .....</b>	<b>9</b>
3.1. Ano de 2004: O Início .....	9
3.2. Estrutura inicial da empresa .....	10
3.3. Ano de 2005: A Mudança .....	11
3.4. Ano de 2006: Muito trabalho.....	14
3.5. Ano de 2007: O Ano da Inércia.....	16
<b>4. SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
<b>5. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
5.1 História da Tomada de Decisão.....	20
5.2. Processo Decisório .....	21
5.3. Modelos para condução da decisão .....	23
5.3.1. Modelo Racional .....	23
5.3.2. Modelo Incremental .....	24
5.3.3. Modelo Político .....	24
5.3.4. Modelo Comportamental.....	25
5.4. Os Níveis em que ocorrem o processo decisório .....	25
5.5.Modelo de decisão de Simon.....	27
5.6.Dificuldades para tomar a decisão.....	28
5.7. Reflexões .....	29
<b>6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO .....</b>	<b>31</b>
6.1. Questão 1.....	31
6.2. Questão 2.....	31
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Todo mundo em ritmo de comemoração na filial de Porto Alegre da International Finance, ano terminado e outro começando com aquela idéia de que todos os problemas ficam para trás, e o sentimento incrível da renovação toma conta de todos.

Final do dia entra mensagem da diretoria com um e-mail típico de final de ano fazendo uma retrospectiva do ano de 2006, o segundo ano de atividades da empresa. Evidenciando acertos, erros, evoluções, e é claro, comprometendo todos a fazer um ano melhor!

Carlos, o diretor financeiro, termina e diz: “Comentei todos estes pontos (...), para vermos que estamos construindo algo, que pode se tornar grande. A velocidade tem que melhorar, mas o importante é enxergar para onde estamos indo.”

-Foi bom ter um retorno e ver a comunicação pela primeira vez fluir, disse o gerente administrativo da filial.

O comentário geral da filial Porto Alegre, que atua nas operações voltadas ao mercado exportador, foi: vamos fazer a empresa crescer em 2007!

Todos sabiam que havia vários pontos a serem melhorados e como bem dizia o diretor financeiro: “temos que ter o entendimento de cada área de negócio.”

O ano de 2007 prometia trazer ânimo a todos da filial, mas o mesmo não acontecia para os acionistas da empresa situados em São Paulo.

Em diversas reuniões de comitê, o diretor comercial, Alessandro, era indagado sobre o assustador relatório de perdas. As quintas-feiras não costumavam ser um dia muito calmo na empresa e aguçavam o problema de gastrite de Alessandro.

Passado o primeiro trimestre de 2007, os gerentes da filial observavam que o crescimento da empresa não estava dentro do esperado, mas não conseguiam perceber nenhum plano de ação da diretoria comercial quanto à atuação da empresa comercialmente e não conseguiam estabelecer uma comunicação ativa com Alessandro.

Entretanto, na alta diretoria o assunto que rondava todas as reuniões de comitê em 2007 era: Continuar atuando no segmento exportador com a filial Porto Alegre ou descontinuar a operação?

## 2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Diversificação, palavra esta que saía da mente do Alessandro. O comitê vinha já há alguns meses exigindo novos projetos. E diversificação era a palavra de ordem.

Alessandro saiu da reunião do conselho com a idéia de apresentar um projeto aos acionistas. E se perguntava: - o que posso apresentar de arrojado? O que poderíamos fazer? Ele se questionava sempre e, isso já o deixava mais ansioso do que ele costumava ser. Esse novo projeto estava nascendo juntamente com o projeto pessoal de parar de fumar. Jovem, com 31 anos na época e já com a tarefa de diretor comercial de uma empresa financeira. Alessandro era oriundo de uma carreira em bancos.

Amigos em comum o levaram até o Ronaldo e ao Pablo que moravam no Rio Grande do Sul, mais precisamente Porto Alegre. Eles tinham o projeto que Alessandro vislumbrava como o perfeito para a diversificação dos negócios do grupo. Ronaldo e Pablo tinham o projeto e ele tinha o capital para financiar.

O projeto começava a criar forma. A idéia básica era financiar exportadores e importadores que precisassem de capital de giro e que também precisassem assessoria nos tramites operacionais do comércio exterior. Alessandro e Ronaldo vislumbravam como fácil, afinal o grupo tinha dinheiro para bancar o projeto! Essas eram as palavras de Ronaldo.

Atualmente a empresa atua através de sua matriz em São Paulo e sua filial em Porto Alegre, contando com 15 colaboradores.

O principal produto da International Finance é fornecer o capital de giro necessário às pequenas e médias empresas atuantes no comércio internacional. Para tanto, conta com interessantes linhas de créditos junto aos bancos, oferecendo aos seus clientes regimes especiais e benefícios fiscais que contribuem para a redução dos custos das operações.

A concessão de prazo nas vendas ao exterior é imprescindível para a concretização dos negócios no âmbito do comércio exterior. Portanto, a principal atividade da International Finance é tornar uma venda a prazo em uma venda à vista – nos casos de operações de exportação.

### Operações de exportação

As operações de exportação se dão dentro da modalidade de exportação indireta na qual a empresa faz todo o gerenciamento do processo de exportação, acompanhamento logístico dos pedidos e emissão de todos os documentos necessários para a exportação da mercadoria.

A empresa produtora faz uma venda equiparada a exportação à International Finance e consegue beneficiar-se da isenção e suspensão de impostos como se estivesse realizando uma exportação diretamente.

Com a venda na International Finance o fabricante consegue receber o pagamento à vista de sua exportação, com isso injetando mais rapidamente dinheiro em seu caixa.

### Operações de importação

A International Finance atualmente trabalha com as duas modalidades de importação existentes no mercado: a importação por encomenda <sup>1</sup>e a importação por conta e ordem<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> A importação por encomenda é aquela em que uma empresa adquire mercadorias no exterior com recursos próprios e promove o seu despacho aduaneiro de importação, a fim de revendê-las, posteriormente, a uma empresa encomendante previamente determinada.

<sup>2</sup> A importação por conta e ordem de terceiro é um serviço prestado por uma empresa – a importadora – a qual promove, em seu nome, o despacho aduaneiro de importação de mercadorias adquiridas por outra empresa – a adquirente –, em razão de contrato previamente firmado, nesse caso, o importador de fato é o adquirente.

Com isso a empresa consegue oferecer ao contratante toda a avaliação de viabilidade de compra de uma mercadoria importada respeitando as peculiaridades de cada segmento.

Sua receita é oriunda basicamente dos ganhos financeiros e dos serviços de gestão da documentação de comércio exterior.

A atuação da International Finance por segmento no mercado exportador está assim dividida de acordo com o faturamento de cada setor em relação ao faturamento total:

<b>Setor</b>	<b>% em relação ao faturamento total</b>
Calçados	79,78%
Couro	6,66%
Têxtil	6,23%
Madeira	3,72%
Farmacêutico	1,51%
Móveis	0,69%
Metal mecânico	0,64%
Bolsas	0,42%
Alimentício	0,15%
Piscinas	0,13%
Madeiras	0,08%
<b>Total geral</b>	<b>100%</b>

Fonte: Relatórios gerenciais – International Finance

Os três primeiros setores são os mais atingidos pela política cambial brasileira e pela concorrência dos produtos chineses, o que justifica a necessidade intensa desses setores por capital de giro.

E é centrado nesses setores que a International Finance trabalha oferecendo seus serviços.

### **3. EVOLUÇÃO DOS FATOS**

#### ***3.1. Ano de 2004: O Início***

No início de 2004, começa a desgastante tarefa de achar um local em Porto Alegre para abrir a filial da empresa no RS. Ronaldo ficou encarregado das questões burocráticas e operacionais para abrir a filial em Porto Alegre.

A International Finance, empresa do ramo financeiro, começa atuar em maio de 2004, oferecendo o serviço de financiamento de operações de exportação e importação aos pequenos e médios produtores brasileiros das regiões sudeste e sul que precisam capital de giro e, que não conseguem com as linhas de créditos bancárias convencionais.

Desde o início da empresa, o principal segmento atendido e o que movia a empresa era o mercado exportador. Os acionistas motivados pela diversificação da atuação do grupo, com a possibilidade de atender com um diferencial os seus clientes do mercado doméstico, que atuavam também no mercado internacional, decidiram abrir a International Finance iniciando suas atividades somente por Porto Alegre.

O segundo semestre de 2004 foi de muitas descobertas, sobretudo, de que informação e controles eram primordiais para dar sentido na continuidade do negócio, além de perceber que era imprescindível o conhecimento dos trâmites de comércio exterior.

Em julho de 2004 foi contratada uma profissional com formação e experiência em comércio exterior para estruturar a área operacional.

### **3.2. Estrutura inicial da empresa**

Inicialmente a empresa atendeu eminentemente o mercado exportador, visto que a política monetária brasileira estava mais favorável para as exportações do que para as importações, em 2004.

Embora o grupo estivesse sediado em São Paulo, optou-se por iniciar as operações pela filial em Porto Alegre, visto que o mercado alvo estava na região sul.

Um dos motivos que levou a empresa a operar em Porto Alegre, foi o fato do mercado do Rio Grande do Sul estar já acostumado com a presença de intermediários nas operações de exportação. Pois, a International Finance configuraria perante o governo brasileiro como exportador, representando assim o produtor, realizando, portanto uma operação de exportação indireta<sup>3</sup>.

Ronaldo assumiu a coordenação comercial da filial prospectando com o principal objetivo de tornar uma venda internacional a prazo, em uma venda à vista. Antecipação de recebíveis.

Ronaldo tinha um bom conhecimento do mercado coureiro-calçadista, mercado este que já estava acostumado antecipar seus recebíveis. Era promissora a carteira de clientes de Ronaldo.

A primeira estrutura da filial era composta da seguinte forma:

Coordenação comercial –	Ronaldo
Coordenação de comércio exterior –	Renata
Assistente Financeiro-Administrativo –	Samanta

Em São Paulo, na matriz, foi utilizada a estrutura da outra empresa do grupo, que primeiramente contou com a estrutura existente da contabilidade sob a gerência do *Controller* do grupo.

---

<sup>3</sup> É a modalidade de exportação através de uma terceira empresa que recebe a mercadoria com o fim específico de exportá-la.

Em seguida, se percebeu a necessidade de ter uma pessoa dedicada para atuar no departamento de câmbio visto que a International Finance precisava tomar adiantamentos junto aos bancos para financiar as exportações de seus clientes. Os controles de adiantamentos de câmbio eram primordiais para o andamento e crescimento da empresa.

Como a empresa não teve barreiras de entrada, logo começou a atuar. Havia clientes interessados em antecipar seus recebíveis. Entretanto, Alessandro não se via muito confortável.

Nas reuniões de comitês Alessandro era duramente cobrado por performance e sempre argumentava: “Não podemos aceitar todos os pedidos, temo que capotemos na primeira curva! Estamos precisando nos estruturar, era enfático”.

Embora tivesse a real fotografia da realidade, ele tinha dificuldades em agir de forma ordenada e coordenada. O diagnóstico estava feito, mas e o plano de ação? Perguntava-se o *controller* da empresa.

### **3.3. Ano de 2005: A Mudança**

E, a partir de 2005, começam as contratações visando à necessidade de estruturação da filial bem como do negócio de atuação.

Nesse ano, foram contratadas três pessoas para a filial Porto Alegre, o gerente administrativo e duas analistas, uma para área operacional de comércio exterior e outra para atuar junto ao gerente administrativo.

A estrutura da filial em 2005 fica assim distribuída:

Coordenação comercial –	Ronaldo
Gerente de comércio exterior –	Renata
Analista área operacional -	Patrícia
Gerente Financeiro-Administrativo -	Gabriel
Assistente Financeiro-Administrativo –	Lisa

Uma série de processos foram revistos e novas atividades foram reestruturadas. A empresa começava a crescer e controles eram imprescindíveis para dar base ao negócio.

E o pensamento do Alessandro é traduzido na mensagem enviada por ele aos colaboradores em maio de 2005:

*“Segunda feira estará iniciando conosco o Sr. Carlos. Ele assumirá uma diretoria na empresa, a financeira, e colaborará comigo, na implementação de nossos projetos de crescimento. Os planos atuais da empresa demandam uma carga de trabalho muito elevada, e é preciso estar sempre pronto para a aquisição e valorização de pessoas talentosas, que possam nos ajudar a implantar os projetos. Cada vez mais as pessoas comprometidas e talentosas, vão fazer a diferença na empresa, e assim é que contamos com a dedicação de cada um de vocês. Aproveito para reafirmar que o empenho máximo de cada um de vocês, é essencial para que conquistemos cada vez mais, um espaço de destaque nos mercados em que atuamos. O reconhecimento do trabalho interno de vocês é também uma meta para esse momento de crescimento que esperamos. Inicialmente o Sr. Carlos se envolverá em projetos ligados aos novos negócios que temos em nossos planos, e com o tempo, deverá colaborar ativamente também com a atividade principal do grupo.”*

No segundo semestre de 2005 se intensificam as ações relativa à criação do sistema de controles da empresa.

A empresa do grupo já havia desenvolvido o sistema de gestão próprio, e, portanto, havia a intenção dos acionistas de continuar com o mesmo fornecedor de sistemas. Porém ao mesmo tempo surgia a dúvida: desenvolver um sistema ou adquirir uma solução pronta no mercado?

Ao diretor Carlos foi repassado à incumbência de tocar o projeto de informatização da International Finance e equacionar essa dúvida. Não foi a toa que ele recebeu esse projeto.

Carlos tem uma excelente formação acadêmica, passando por um MBA em Boston, mestrado em finanças e entrou na empresa sendo doutorando de uma universidade renomada, a USP, com o desenvolvimento de uma tese em finanças corporativas.

Tem um perfil de alto comprometimento e também de metodologia de trabalho invejável. Ele era a aposta do grupo para a estruturação e crescimento da International Finance.

O fornecedor de desenvolvimento e arquitetura de sistemas que já trabalhava há mais 8 anos para o grupo foi chamado para a primeira reunião. E de lá o Carlos já saiu determinado: vamos desenvolver um sistema em casa para atender as demandas de controles de adiantamentos financeiros e para os assuntos relativos ao comércio exterior e para os contábeis vamos buscar programas oferecidos pelo mercado.

O segundo semestre de 2005 foi marcado pelo intenso envolvimento das áreas administrativo e financeiro no desenvolvimento e implantação do sistema de informatização da empresa.

“Lembro que o objetivo é ter uma estrutura que minimize o retrabalho, que seja abordada pelos sistemas a serem implantados, e que forneça as informações no momento que precisamos dela, para quem necessite dela, no local apropriado e no formato adequado para a tomada de decisão.” – dizia Carlos.

O sistema busca definir todas as funcionalidades que o sistema completo, não apenas o de comércio exterior deveria oferecer, assim como a infra-estrutura tecnológica que o novo demandaria.

O envolvimento tanto da filial quanto da matriz no processo de informatização da empresa foi grande.

Em paralelo começa a surgir um projeto piloto que é à entrada da International Finance no mercado importador. Carlos, também, começa a comandar as pesquisas para entender o papel de uma empresa comercial importadora frente às demandas de legislação brasileira.

### **3.4. Ano de 2006: Muito trabalho**

Carlos contatou a filial e comentou: -Eu estou tocando as importações. Não estruturei ainda em Porto Alegre (POA ),pois sei que vocês estão com bastante trabalho, e estão tendo que tocar a parte do sistema, que exige atenção, dedicação e análise. E claro, porque são poucos processos, e consigo tocar daqui. Preferi distribuir a carga de trabalho neste momento, carregando o que puder aqui em São Paulo (SP). Mas quero estruturar esta área ai em POA. Só preferi ainda não fazer devido às prioridades que temos, que é de expandir a exportação e implantar o sistema.

A importação começa a ficar mais circunscrita a matriz da empresa, logo, o departamento que atende as demandas de importação das duas regiões fica com sua equipe sediada em São Paulo, enquanto na filial de Porto Alegre ocorrem todas as operações relativas às operações de exportação.

A gerente de comércio exterior da filial se pergunta: - porque não ter as duas estruturas na filial? Não faz sentido a divisão de filial e matriz, visto que cada empresa faz uma parte de um processo! Será que eles (se referindo aos gestores) não estão olhando custos, desenvolvimento e produtividade?

- Sabe? Não entendo (...) a gente fica sabendo das coisas de tanto perguntar e ser chata, definitivamente não existe comunicação. Cansa!-disse a gerente de comércio exterior.

- Claro... Tu tens dúvida ainda? São todos amadores... E o pior: a gente está se tornando igual. - sentenciava o gerente administrativo da filial. - Sinto falta de planejamento em tudo!

O ano de 2006 se resumiu muito a atividade de homologação do sistema da empresa por parte da gerente de comércio exterior, e em paralelo, o volume das exportações seguiu crescendo na filial se comparado ao ano anterior.

Do ponto de vista comercial e de oportunidades o ano de 2006 consolidava as seguintes atividades:

- Primeiros avanços sobre o setor moveleiro, de rochas, e têxteis;
- Início de criação de sinergia com área comercial da outra empresa do grupo;
- Início da oferta do serviço de garantia de crédito internacional e estruturação de todos os controles;
- Parceria com Abracomex para explorar setor de rochas no Espírito Santo; ocorreram as primeiras operações de garantia realizadas;
- início de conversações com Abimovel, para exploração da parceria em 2007;
- Parceria com um representante, da região de Franca, para explorar o setor calçadista da região (segundo maior pólo do Brasil); parceria firmada no fim de novembro;
- Reestruturação da área comercial, definindo os setores de atuação de cada gerente comercial. Contratação de mais um gerente comercial para apoiar o gerente comercial regional da filial neste processo;
- Primeiros esforços para montar a área de importação; sendo conduzidos alguns processos, como a importação de pneus, papel, sapatos e rolamentos.

### **3.5. Ano de 2007: O Ano da Inércia**

O ano de 2007 começa com a idéia de que os negócios irão evoluir, e através da mensagem do diretor administrativo todos são chamados a contribuir para o ano que pretendia descortinar a ação da empresa frente ao mercado local.

De acordo com o ponto de vista do Carlos, todos estes esforços canalizados no ano de 2006 podem se concretizar em negócios na medida em que cada um entenda profundamente seu segmento, as demandas dos fabricantes, os concorrentes, entre outros fatores. Mas é a parte mais difícil: conquistar espaço no mercado.

O primeiro semestre de 2007 não foi nem razoável dentro das grandes expectativas que Carlos tinha em relação a “decolagem” da empresa no cenário local.

A velocidade dos negócios estava muito aquém do esperado e era unânime o entendimento de todos de que faltavam ações comerciais.

Em junho de 2007 é provocada uma reunião da área operacional e administrativa da filial Porto Alegre com o diretor comercial com a intermediação do Carlos, que tinha a visão financeiro-administrativa.

Dessa reunião nasceu um plano de ação que visou aumentar o esforço da área comercial da International Finance:

- Busca de um profissional para atuar no segmento moveleiro do Rio Grande do Sul;
- Busca de um profissional com capacidade técnica para explorar o mercado cerâmico da região sul de Santa Catarina;
- Atuação direta em Franca/SP com o intuito de explorar também o setor calçadista potencial da região;

- Trabalhar no material de divulgação e ativar a carteira de clientes da empresa do grupo.

- Contratar uma pessoa para atuar na região do FUNDAP<sup>4</sup> em Vitória para venda de mais um serviço.

Entretanto, já era outubro de 2007 e nada havia sido implantado e nenhum esforço dedicado ao aumento da atuação comercial da empresa e Alessandro era semanalmente cobrado em comitê sobre a performance da empresa.

As cobranças do comitê se intensificaram e os acionistas pediam a Alessandro e a Carlos a análise das alternativas de continuar a atuação da filial Porto Alegre no segmento exportador ou descontinuar, implicando fechamento da filial.

Após a reunião de comitê Carlos agendou com Alessandro uma reunião com a pauta: análise das alternativas – filial Porto Alegre.

---

<sup>4</sup> FUNDAP: um incentivo financeiro às importações concedido pelo Governo do Estado desde 1971.

#### 4. SITUAÇÃO PROBLEMA

Carlos chegou à sala de Alessandro para a reunião no horário marcado. Entrou dizendo: temos que analisar todas as alternativas e aproveitar para trazer os resultados da empresa.

Os relatórios financeiros não eram os melhores, entretanto a empresa vinha operando no ponto de equilíbrio, embora no final de 2006 a outra empresa do grupo tenha absorvido um passivo na ordem de US\$ 600.000,00.

Alessandro, como mentor do projeto e “pai” de todas as idéias, se sentia um pouco derrotado, mas era pragmático em sua análise:

*É o momento... está perigoso sob o ponto de vista de nível de risco e prejuízos.*

*Apostamos em uma série de negócios, fizemos varias parcerias e sinto que estamos tendo muito risco. Além do que o mercado está enfraquecido pela valorização do real e, ficamos, com isso, muito exposto. Sou da opinião que temos que fechar as atividades do segmento exportador e com isso fechar a filial de Porto Alegre. Eu já tive que fechar uma empresa inteira no passado. Sei que é uma decisão difícil, mas é melhor fazermos isso agora.*

Carlos por sua vez trazia outra visão:

*Apostamos em uma série de negócios baseados no seu ‘feeling’, e achando que os parceiros o respeitariam porque você julgava tê-los nas mãos devido ao seu magnetismo pessoal, e ao tamanho da empresa, pelo fato de sermos sempre integros e prestativos, e que infelizmente não deram certo. Gastamos energia com negócio que não se concretizaram, e queimamos cartucho com negócios que não avaliamos bem os parceiros. Entendo que temos problemas de gestão.... Desde planejamento, execução e posicionamento no mercado. Por isso reforço que a saída não é acabar com a operação e, sim, termos ações coordenadas.*

O clima da reunião não era dos melhores. Alessandro sempre teve uma personalidade muito forte e centralizadora. Para ele não tinha o que discutir. O mercado não está favorável e era assertivo ao dizer que tinham feito da melhor forma a gestão.

Entretanto, Carlos argumentava que a idéia de negócios era muito boa, havia muitos poucos concorrentes com o porte deles e inclusive chamara a atenção para o fato que tinha uma empresa norte-americana tentando penetrar no mercado brasileiro através de uma parceria com uma empresa carioca de consultoria como o mesmo modelo de negócios da *International Finance*.

Argumentava também que os investimentos realizados no sistema de informação bem como o conhecimento operacional das rotinas de exportação que a equipe de Porto Alegre tinha. Conhecimento este que era deficitário na equipe que conduziam as operações de importação na matriz em São Paulo.

Entretanto, o impasse estava estabelecido. E as alternativas poderiam ser assim resumidas:

<b>Alternativa 1</b>	<b>Alternativa 2</b>
<b>Não fechar a filial Porto Alegre</b>	<b>Fechar a filial Porto Alegre</b>
<b>Vantagens</b>	
A idéia do negócio é rentável – empresas do exterior investigando no mercado brasileiro para estabelecer o mesmo tipo de serviço.	O mercado não está favorável devido à valorização do Real frente ao Dólar (preços brasileiros não estão competitivos no mercado internacional).
Termos a carteira de clientes da outra empresa do grupo como potencial de prospecção.	Mercado exportador retraído.
Já termos mão-de-obra com o conhecimento das rotinas de exportação bem como o “jeito” da empresa em conduzir as operações de adiantamento de recursos financeiros.	Diminuição do custo com mão-de-obra especializada. Alto custo fixo com a filial.
<b>Desvantagens</b>	
Correr o risco das incertezas do mercado de câmbio.	Perda de fatia de mercado já adquirida. Imagem fragilizada no mercado.
Falta de profissionais especialistas em direito internacional.	Redução do escopo de negócios oferecidos pela empresa – falta de profissionais qualificados para conduzir as operações de exportação.
Falta de alianças/parcerias com profissionais técnicos.	Abalar o clima organizacional da empresa como um todo (matriz São Paulo).

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

O dilema retratado está diretamente relacionado à gestão que é resultante dos processos decisórios. Cabe, portanto, nesse referencial teórico a abordagem da tomada de decisão destacando as etapas do processo decisório e seus modelos.

### 5.1 História da Tomada de Decisão

A tomada de decisão faz parte da história da humanidade e já dizia Albert Camus “A vida é soma de todas as suas escolhas”.

No limite e, traçando uma analogia com a afirmação anterior, pode-se dizer: a história é a soma das escolhas de toda a humanidade.

Desde a pré-história o processo decisório é exercido com o uso dos sonhos, dos sinais de fumaça, passando pela consulta a oráculos e pela leitura dos astros. Portanto, a aplicação da fé e do palpite eram os melhores instrumentos para decidir até os primeiros séculos.

À medida que a humanidade evolui, surgem novos acontecimentos que enriquecem as tomadas de decisões, tais como: o uso de sistemas numéricos, investigações científicas, estudos sobre o inconsciente e como o indivíduo faz escolhas, estudos sobre risco, modelos matemáticos até chegar às ferramentas informatizadas e sistemas de apoio às decisões (exemplo: *Business Intelligence* –BI).

O estudo dessa matéria é uma mescla de várias áreas do saber, como matemática, sociologia, psicologia, ciências econômicas e políticas como bem destaca Buchanan e O’connel (2006). Mas, foi na administração que a palavra tomada de decisão ganhou forças através do norte-americano Chester Barnard, executivo do setor da telefonia, e despertou interesses dos teóricos e pesquisadores.

## **5.2. Processo Decisório**

As abordagens que estudam a tomada de decisão são bem diferenciadas e vão desde as teorias clássicas da administração até a área da psicologia. Algumas abordagens enfatizam mais os aspectos racionais do processo decisório, outras os aspectos organizacionais, outras os aspectos políticos, e as teorias mais recentes têm dado maior atenção aos aspectos psicológicos e intuitivos.

Devido à importância do assunto tomada de decisão para as organizações e considerando que administrar é tomar decisões vamos abordar a influência de cada teoria e as diferentes percepções dos autores sobre o processo decisório.

### **Teoria Clássica e Simon**

Na teoria clássica da administração dominada pela racionalidade econômica e nas funções administrativas planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar listadas por Henry Fayol, a tomada de decisão é vista através de regras e modelos fazendo com que o tomador da decisão faça a escolha das alternativas de forma racional buscando aquela que seja considerada à melhor para organização (Cornélio, 1999).

Segundo Cornélio (1999 apud Simon, 1970) foi Simon o primeiro a inovar na Teoria Clássica contemplando a existência de novos elementos no processo decisório em que a escolha é permeada por um conjunto de ações e comportamentos que irão conduzir a decisão de acordo com os interesses do decisor.

Portanto, a tomada de decisão não é um perfeito racionalismo, tem limitações comportamentais, contextuais e psicológicas.

A decisão possui dois objetos: a ação no momento e a descrição de um futuro segundo Freitas e Kladis (1995 apud Simon, 1965, p. 54).

### **Teoria da Administração**

Por outro lado, a Teoria da Administração na década de 80 aborda o processo decisório enfatizando a experiência gerencial. O relato de experiências de grandes executivos é considerado como forma de maximizar a eficácia empresarial.

Embora cada organização seja diferente e tenha sua própria cultura, os relatos de técnicas de gestão de sucesso entre os gerentes podem ser assimiladas.

Motta (2001) declara que o gerente não está de fora da decisão ele é parte do processo decisório organizacional. Fatores e o ambiente internos e externos à empresa determinam o comportamento do gerente/funcionário bem como os valores, atitudes individuais e a experiência administrativa.

A recente literatura tem mostrado mais as reflexões sobre as experiências dos dirigentes de empresas de grande porte. A intuição é valorizada.

### **Abordagens Contemporâneas da Administração**

As abordagens mais contemporâneas da decisão gerencial valorizam elementos como o senso comum, a simplicidade, aspectos comportamentais e negociação política não desprezando a racionalidade gerencial. A proposta desse tipo de abordagem é a ampliação de conceitos.

A capacidade de um indivíduo tomar decisões é determinada pela sua própria experiência, maturidade, percepções, valores, afinidades e influência segundo Rocha (2003 apud Mintzberg, H *et al.*).

De acordo com Rocha (2003), o estudo de decisões e motivações passadas pode ser dificultado, particularmente se já se passou algum tempo após a decisão ser tomada. As motivações humanas podem ser suprimidas, reprimidas, racionalizadas ou simplesmente esquecidas.

### **5.3. Modelos para condução da decisão**

Diversos autores e administradores têm estudado o processo decisório devido à importância e relevância do tema. Faremos um resumo das principais idéias abordadas nos modelos: Racional, Incremental, Político e o Comportamental.

#### **5.3.1. Modelo Racional**

O modelo racional identifica que o processo decisório é composto de seis etapas: 1) conscientização do problema; 2) identificação do problema; 3) geração de alternativas; 4) avaliação de alternativas; 5) escolha da melhor alternativa e 6) implementação.

Este modelo defende que para se analisar o problema deve-se ser totalmente racional isolando as variáveis humanas (baseado nos princípios da racionalidade do homem econômico), políticas e sociais as quais são consideradas restritivas ao alcance dos objetivos.

O modelo considera o tomador de decisão como um indivíduo que tem todo o controle da situação problema e, ainda, pressupõe que no processo decisório as variáveis são conhecidas, possíveis de serem medidas e, portanto, possibilitando que o resultado seja matematicamente calculado.

Filho *et al.* (apud Simon, 1965) contrapõe a racionalidade e propõe uma teoria que destaca que circunstâncias complexas, tempo restrito e poder mental de computação inadequado reduzem o tomador de decisão a um estado de 'racionalidade mental'. Portanto, para Simon é impossível que um indivíduo tenha conhecimento de todas as alternativas possíveis e suas conseqüências, visto a impossibilidade de reunir todas as informações dado a limitação de tempo e custo.

Nesse sentido propõe que a melhor alternativa sugerida pelo modelo racional seja substituída pela alternativa mais satisfatória como enfatiza Filho *et al.* (apud Simon, 1965).

### **5.3.2. Modelo Incremental**

O modelo incremental está mais sintonizado com o cotidiano do tomador da decisão. Esse modelo reconhece as limitações inerentes ao processo decisório e por isso visa a reduzir as complexidades da realidade que o cerca.

O modelo incremental, também, busca a democratização e descentralização da tomada de decisão.

Nessa abordagem não se busca trabalhar com todas as opções viáveis como defende o modelo racional, mas com aquelas que se diferenciam menos da política em questão. Portanto, a exclusão das variáveis não é por acaso, mas são excluídas de forma consciente e sistemática.

De acordo com Gontijo e Maia (2004 apud Lindblom, 1959) quando tomador de decisão se concentra nas variações incrementais, consegue compreender melhor a situação problema devido ao número menor de alternativas e, permitindo, com isso, a entrada de *insights*, contendo informações e experiências acumuladas.

### **5.3.3. Modelo Político**

Lindblom (Cornélio, 1999) em sua abordagem política afirma que o processo decisório é extremamente complexo e com limites incertos. Defende que é importante entender as características dos participantes, os papéis que desempenham e como se controlam uns aos outros.

Para Lindblom (Cornélio, 1999 apud Lindblom, 1981) “o processo decisório político não leva a soluções que possam ser julgadas com base em padrões de racionalidade; produz acordos, conciliações e ajustes, cuja avaliação com vistas à equidade, aceitabilidades, possibilidade de reexame e atendimento à variedade dos interesses em jogo é sempre inconclusiva.” (Cornélio, 1999 apud Lindblom, 1981, p. 110).

De acordo com Filho *et al.* apud Bacharach e Baratz, é questionando quem ou se alguém manda que se compreenderá o poder e a decisão.

#### **5.3.4. Modelo Comportamental**

Nessa teoria a organização é considerada como uma coligação de indivíduos que têm objetivos e experiências diferentes. Além de abordar a questão de que se deve levar em consideração a cultura da organização para decidir.

‘Fruto da teoria contemporânea da decisão gerencial, a abordagem intuitiva da tomada de decisão identifica como elementos principais a intuição, o senso comum, os instintos e percepções individuais, valorizando a prática e a experiência profissional dos gerentes; o que se aprende no dia-a-dia; como o importante recurso para tomada de decisão.’ (Cornélio, 1999).

A intuição é vista como aliada no momento de fazer a escolha da alternativa que melhor contribui para a solução do problema. Claro, que há impeditivos para se fazer uma análise completamente racional no momento da tomada de decisão, e é nesse estágio que a intuição entra para ajudar a decidir.

#### **5.4. Os Níveis em que ocorrem o processo decisório**

Segundo Freitas e Kladis (1995, apud Anthony, 1965) as decisões dentro das organizações podem ser divididas em três níveis administrativos:

Nível operacional – a tomada de decisão dentro deste nível administrativo é um processo existente pelo qual se assegura que as atividades operacionais serão bem desenvolvidas. É comum que os controles operacionais sejam realizados com base em procedimentos e regras de decisões previamente estabelecidas.

Nível Tático – as decisões no nível tático estão diretamente relacionadas ao controle administrativo da organização. Normalmente decidem as regras e procedimentos de decisão que a área operacional seguirá para realizar a tomada de decisão. Cabe ao nível tático analisar as possibilidades de decisão frente as ações do dia-a-dia.

Nível Estratégico – o propósito das decisões no nível estratégico é o desenvolvimento de estratégias, definição de objetivos, políticas e critérios para que a empresa possa atingir seus objetivos.

Essa classificação é bastante difundida e aceita, embora seja difícil definir claramente a fronteira entre um nível e outro.

Segundo Cornélio (1999 apud Mintzberg, 1976) as decisões estratégicas são chamadas de desestruturadas e o processo de decisão estratégica é:

“Caracterizado pela novidade, complexidade e por não ter fim, pelo fato da organização, em geral, começar com pouco conhecimento da situação de decisão que a espera ou o caminho para sua solução e por ter somente uma vaga idéia de qual essa solução possa ser, e como ela será avaliada quando for desenvolvida. Somente tateando um processo descontínuo, envolvendo muitas etapas difíceis e um punhado de fatores dinâmicos cobrindo um período considerável de tempo, é que a escolha final é feita.”

Outro ponto importante que cabe ser abordado quanto a tomada de decisão é quanto a previsibilidade da necessidade de decidir. Algumas decisões são repetitivas e outras inesperadas.

Conforme Freitas e Kladis (1995, apud Simon, 1977) Simon criou o termo decisões programadas e decisões não-programadas, o que Mintzberg chama de decisões estratégicas desestruturadas.

As decisões programadas ocorrem mediante uma série de regras e procedimentos pré-estabelecidos. São decisões tomadas em cenários de certeza ou baixa incerteza, uma vez que os resultados já são previamente conhecidos. Por ser uma decisão que podem muito bem ser delegada costuma ocorrer mais nos níveis operacionais.

Por outro lado, as decisões não-programadas não seguem regras nem tem procedimentos a serem seguidos e tampouco são previsíveis. Entretanto podem ser conhecidas bem como podem ainda não terem sido tomadas. Nas decisões não-programadas dificilmente todas as variáveis são conhecidas e estão disponíveis.

### **5.5. Modelo de decisão de Simon**

Vários são os modelos existentes para explicar o processo decisório como foi relatado. Para fim de análise do dilema apresentado vamos detalhar o modelo de decisão proposto por Herbert Simon em seu livro O Comportamento Administrativo (1965) por também ser um modelo consagrado.

Simon propõe um modelo com três fases com a presença constante da revisão entre estas fases (feedback):

#### **Fase 1: Inteligência ou investigação**

Nessa fase busca-se explorar o ambiente e identificar os problemas e as oportunidades. Como isso se consegue levantar as variáveis e colocá-las em evidência.

#### **Fase 2: Desenho ou concepção**

Nessa fase ocorre a criação e concepção das possíveis linhas de ação. O tomador da decisão avalia a aplicabilidade de cada ação. Pois, sabemos, que a qualidade da decisão a ser tomada é diretamente proporcional à qualidade das informações disponíveis e da análise destas.

#### **Fase 3: Escolha**

Na última fase é feita a seleção da alternativa, baseado na análise realizada na fase anterior, para que se possa garantir assim a melhor opção.

#### **Avaliação (Feedback)**

O constante monitoramento das fases, assim denominado de feedback pode ocorrer entre a fase de inteligência e concepção.

O mapeamento do processo decisório é importante porém não garante que a decisão seja fácil.

## **5.6.Dificuldades para tomar a decisão**

Freitas e Kladis (1995 apud Kendall e Kendal 1991) identificaram as principais dificuldades pertinentes ao processo decisório relacionando as dificuldades com três fases do modelo de Simon:

Na primeira fase de Simon, a **fase da inteligência**, os autores identificam com dificuldades o seguinte:

- **dificuldade de identificação do problema** – depende da percepção do problema pelo gerente. Está relacionado a forma dele agir, de como considera suas experiências e de como age frente a problemas.

- **dificuldade de definir o problema** – depende da definição do problema entendendo suas características e limitações.

- **dificuldade para categorizar o problema** – isto é, dificuldade para priorizar. Pode ser um problema que exige ação imediata como pode ser um problema a ser definido futuramente ou dependente de soluções de outros problemas.

As dificuldades encontradas na **fase da concepção** estão ligadas:

- dificuldade em gerar alternativas** – está muito dependente na capacidade do gerente em gerar alternativas. Pois o gerente depende de diferentes alternativas para simular cenários e, então, poder eleger as alternativas adequadas a solução do problema.

- dificuldade para quantificar ou descrever alternativas** – as alternativas precisam ser estruturadas quanto a conteúdo, importância e a valores. É necessário a quantificação das alternativas para que o gerente tenha conhecimento satisfatório no momento da escolha.

- dificuldade para estabelecer critérios de desempenho** – após descrever e quantificar as alternativas faz-se necessário atribuir metas a cada alternativa. O gerente precisa saber o impacto de cada alternativa nas metas estabelecidas.

Já na **fase da escolhas** as dificuldades estão relacionadas a:

- dificuldade o método de seleção** – a fase da escolha é muito importante no processo de tomada de decisão. Precisa estar bem definido e claro para o gerente que método ele utilizará para escolher a alternativa. Como sabemos toda alternativa

tem vantagens e desvantagens e, decidir uma alternativa, significa abandonar outras.

**-dificuldade em estruturar a informação** – é necessário dispor as informações de forma organizadas a fim de facilitar a escolha do gerente.

- **dificuldade de selecionar alternativa** - após a disposição das possíveis alternativas cabe ao gerente a escolha da alternativa mais adequada naquele momento.

Cabe refletir que, embora, se proponha um processo para melhor tomar a decisão nem sempre ele é linear. Pois, passada cada fase, novas informações podem ser agregadas e alterar o curso de cada análise. Por isso, faz-se necessário o constante monitoramento e reavaliação das alternativas com objetivo de minimizar os riscos e as incertezas.

### **5.7. Reflexões**

Tanto o entendimento da gestão do risco, quanto o estudo do comportamento humano aliado ao avanço tecnológico respaldam e melhoram o processo da tomada de decisão.

Um resultado positivo ou negativo pode também influenciar a forma pela qual as decisões são percebidas após serem realizadas. De acordo com a teoria da atribuição, as pessoas tendem a atribuir a si mesmas resultados positivos obtidos com suas próprias ações e a atribuir a fatores externos os resultados negativos.

Ocorre, também, que muitos gestores costumam valorizar demasiadamente o passado e enfatizam muito sua experiência. É importante que haja o equilíbrio e se faça uma boa análise da situação. Em tempos em que a mudança é rotineira, seria pretensioso achar que o que foi feito no passado continuará dando certo no futuro.

É importante que se reconheça o passado para compreender a situação atual, mas tendo a consciência de o quê foi decidido no passado pode não dar certo no futuro.

Sendo assim, conseguimos verificar como importante cada decisor entender seu estilo de decidir, trabalhando com seus pontos fortes a fim de minimizar seus pontos fracos, usando com equilíbrio seu autoconhecimento.

Faz-se necessário, portanto, a disseminação dos modelos de tomada de decisão de forma mais interdisciplinar. Como vimos, a abordagem dos processos decisórios pressupõe diferentes percepções, tais como: sociológicas, culturais, psicológicas, econômica, e por que não dizer ecológicas.

## 6. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

### 6.1. Questão 1

Se você estivesse no lugar do comitê, qual teria sido a sua decisão?

Como vimos ao longo do caso bem como no referencial teórico a decisão não é tão simples, pois sempre temos vantagens e desvantagens em uma mesma alternativa. Se olharmos, única e exclusivamente, a decisão sob a ótica da racionalidade econômica e aplicando uma visão de curto prazo (imediatista) optaria por fechar a filial Porto Alegre e, com isso, deixar de operar no segmento exportador.

Entretanto, analisando a situação com uso da minha experiência profissional, a minha intuição e considerando como relevante o fato de outras empresas estarem interessadas em empresas atuantes no comércio internacional, optaria por fechar a filial Porto Alegre, porém com a gradativa transmissão de conhecimento do *modus operandi* da empresa e das operações de exportação. Além disso, pensando no longo prazo, tentaria reter talentos que estivessem diretamente ligados ao negócio da empresa.

### 6.2. Questão 2

Se você fosse Alessandro reavaliaria suas parecerias e tentaria seguir as indicações de Carlos?

Sim, seguiria a orientação de Carlos, pois ele propõe ações que buscam minimizar os riscos como parcerias mais estruturadas e contratos que estabelecem responsabilidades bem como oferecer garantia dos produtos comercializados.

Entendo que a partir do momento que o negócio é entendido em seu todo, é possível o avanço de uma forma mais ordenada. Outro ponto a ser considerado, é que uma empresa que trabalha com soluções em comércio exterior tem de estar preparada para as variações cambiais e não deixar de oferecer um serviço por conta de uma valorização ou desvalorização da moeda brasileira. A variação do câmbio é inerente as operações internacionais e, saber lidar com as variações é o que destaca uma empresa sólida de uma empresa que busca os "negócios da moda".

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUCHANAN, Leigh e O'CONNELL, Andrew. A Brief History of Decision Making. **Harvard Business Review**. Jan.2006.

CORNELIO, Renata Reis. **A formulação da decisão no nível estratégico de uma organização pública: um estudo sobre o processo decisório na SMS-RJ**, Biblioteca Virtual da FIOCRUZ. Disponível:[http://portalteses.iciet.fiocruz.br/transf.php?script=thes\\_cover&id=000049&lng=pt&nrm=iso](http://portalteses.iciet.fiocruz.br/transf.php?script=thes_cover&id=000049&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 24 set. 2008.

FILHO, Mauro Arruda Villas Boas *et al.* **Teoria da Decisão: Difícil Decidir**. Biblioteca Virtual da UVV. Disponível em: [http://www.uvv.br/cursos/publicacoes\\_EP/2000-Teoria%20da%20decis%C3%A3o%20-%20Dif%C3%ADcil%20decidir.pdf](http://www.uvv.br/cursos/publicacoes_EP/2000-Teoria%20da%20decis%C3%A3o%20-%20Dif%C3%ADcil%20decidir.pdf). Acesso em: 24 set.2008.

FRAGA, Tânia *et al.* **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração**. Escola de Administração da Universidade Federal de Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <HTTP://biblioteca.ea.ufrgs.br/index.asp>.

FREITAS (H.) e KLADIS (C.M.). **O processo decisório: modelos e dificuldades**. Rio de Janeiro – RJ: Revista Decidir, ano II, n. 08, Março 1995, p. 30-34

GONTIJO, Arimar Colen e MAIA, Claudia Santos Castro. **Tomada de Decisão, do Modelo Racional ao Comportamental: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, nº 4, p.13-30, out/dez. 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v11n4art2.pdf>. Acesso em: 26 set.2008.

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

ROCHA, Angela. **As Novas Fronteiras: a Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Aliança Para o Progresso, 1965.