

**EMPRESA QUE DORME, A ONDA LEVA: O CASO DA AC COMEX**

**ALANA CRISTIANE DA SILVA**

**CAROLINE CINTHIA ROMERA**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**JAILSON LANA**  
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**RAUL BEAL PARTYKA**  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

## EMPRESA QUE DORME, A ONDA LEVA: O CASO DA AC COMEX

### 1 INTRODUÇÃO

A empresa AC COMEX iniciou suas atividades em setembro de 2003, na cidade de Itajaí, fundada pelos senhores Nilson, Antônio e Roberto, unindo especialistas em comércio exterior e em tecnologia da informação com o propósito de desenvolver soluções integradas para atender a área de comércio exterior. Atuando na consultoria de negócio especializada na área de Comércio Exterior, dando suporte as empresas buscando aperfeiçoar o seu desempenho nas transações internacionais de mercadorias e serviços.

Mesmo com todo o preparo de seus profissionais e conhecimento técnico na área, a empresa, em seus primeiros anos não conseguia destacar-se no mercado e tinha dificuldades em captar novos clientes. Indignado com a situação Roberto chama Antônio e Nilson para uma reunião.

- Meus caros, estamos há dois anos no mercado e só estamos tendo prejuízo, precisamos dar um jeito nessa situação logo. Não vejo sentindo em manter a empresa assim.

Nilson concorda e prontamente fala:

- Eu sei, estou enlouquecendo com essa situação... precisamos fazer algo, vender mais, prospectar novos clientes, não sei, mas precisamos fazer algo.

- Mas o que? Pergunta Antônio um tanto quanto pensativo.

Encerrando a Reunião, Roberto fala:

- Bom vamos pensar nisso nesse final de semana, na semana que vem tentamos alinhar algo que pensamos...

Quarta feira, reunião pré-agendada iniciando e logo Antônio fala:

- Olha, a conversa de sexta-feira me deu um start.

Nilson esperançoso questiona:

- Qual sua ideia, me explica?

Antônio então explica:

- Está cheio de sistemas por aí, empresas de software tem de monte. Pensei em fazermos uma parceria com alguma para fornecer um sistema para nós. Resumidamente nossa área é diagnosticar através de consultoria dificuldades que as empresas enfrentam com o comércio exterior também fornecendo e implantando sistemas personalizados para melhorar os processos.

Nilson então compreende e concorda:

- Interessante, vamos focar nessa estratégia então... vamos seguir por esse caminho...

Após essa mudança estratégica, o resultado começou a aparecer, as parcerias foram se estabelecendo, a carteira de clientes crescendo e faturamento, também, por consequência.

A dinâmica central do trabalho era vender sistemas e implementar nas empresas prestando a consultoria necessária. Especificamente a consultoria consistia na melhoria dos processos de exportação, importação, drawback, regimes especiais e câmbio, redução de custos, seleção, desenvolvimento ou implementação e otimização do uso das ferramentas de comércio exterior além da implantação de Softwares Integrados ERPs.

O mercado era promissor, os produtos eram necessários e facilitavam a vida das empresas e com isso a AC COMEX virou referência nesse mercado. Mas esse rápido crescimento, e por consequência a falta de estrutura acabou por impactar em limitações da empresa, pois passou a comprometer os serviços e impossibilitar a aceitação de novas parcerias e clientes. Então sobrecarregado e aflito Antônio chamou os demais sócios para uma conversa:

- Precisamos dar um jeito nessa situação, não estou mais dando conta. Queríamos crescer, deu certo! Mas agora precisamos decidir... vamos pra frente, crescer e assumir os riscos ou ficamos desse porte e deixamos potenciais clientes buscar os serviços da concorrência?

Sabemos que todo empresário quer crescer, mas para crescer precisamos investir, aumentar os custos fixos e variáveis, contratar, gerir pessoas, pagar todos...

Roberto de prontidão comenta:

- Pensei nisso nessa semana, se quisermos realmente crescer precisamos de mais pessoas na equipe, não estamos dando conta da demanda.

Nilson concorda com os demais sócios:

- Com certeza! Eu voto por contratar mais gente, para atender os novos clientes. Sei do problema que é gerir pessoas e ter escritório grande, mas tenho ambição e projetos pessoais e isso passa por faturar muito com essa empresa, ser grande, ser uma referência nesse mercado.

E assim aconteceu, os sócios entraram em um consenso e a decisão foi tomada no sentido de ampliar a empresa, aumentar a equipe com a contratação de mais consultores. O tempo passou e muitos outros consultores foram contratados e a empresa tornou-se uma referência no setor.

## **2 DE VENTO EM POPA, ATÉ VIR A TEMPESTADE**

A empresa estava em constante evolução e crescimento, até que em 2008 uma catástrofe ambiental se abateu sobre a região do Vale do Itajaí, com a cidade de Itajaí sendo a mais afetada, onde teve 85% do seu território submerso pela enchente.

As operações do Porto de Itajaí tiveram que ser suspensas, pois três dos seus quatro berços de atracação foram danificados pela força das águas. Em seis dias após o início da enchente, o Complexo Portuário deixou de movimentar US\$ 210 milhões.

Devido ao ocorrido, os clientes da empresa paralisaram suas atividades nesse período, e tiveram que aguardar 40 dias para o porto voltar a operar e ainda assim com apenas com um berço para receber os navios.

Esse contexto ambiental fez com que a AC COMEX enfrentasse uma crise financeira, ocasionando diversos atrasos no pagamento de impostos e fornecedores. Como se não bastasse uma tragédia, o ano de 2008 foi marcante para a empresa também por outro aspecto, pois, além do aspecto natural, outro aspecto, o econômico mundial foi afetado pela crise do Sub-Prime, maior crise financeira mundial desde o Crash da Bolsa norte-americana de 1929. Com a crise mundial instaurada, o comércio internacional foi fortemente afetado e por consequência todo o processo de exportações de um modo geral.

Em uma terça-feira chuvosa, com muitas contas vencidas e após muitas ligações de cobrança, Antônio, já muito angustiado, chama Roberto na sua mesa para conversar:

- Roberto, meu amigo, estou no desespero... Como se não bastasse a enchente que enfrentamos, agora temos mais uma crise financeira internacional.

Roberto já estava ciente de tudo que estava acontecendo e sabia o quanto tudo isso iria afetar a empresa:

- Então amigo, pois é, a situação aqui está feia, sei que os pagamentos estão atrasados, no porto só tem um berço que está atracando navio, os clientes estão todos loucos com as fabricas paradas porque não chega matéria prima!

- A única coisa que temos a fazer é cortar custos e esperar a situação econômica melhorar, está muito difícil, vamos precisar nos reinventar mais uma vez!

E novamente a empresa fez ajustes, reviu custos, reinventou processos, segurou investimentos e adequou-se ao momento. A crise externa foi maior que a interna, por algumas medidas tomadas em âmbito nacional.

Nos anos seguintes, as empresas de comércio exterior, foram se recuperando e se reerguendo dos prejuízos causados em 2008, e o mercado num contexto geral também seguiu em recuperação. Mas como “desgraça pouca é bobagem”, nas palavras de um dos sócios, no ano de 2011 mais uma vez o aspecto climático não colaborou e outra enchente se abateu sobre

a região.

Naquele 10 de setembro, bem cedo, com o dia clareando, após uma semana de chuvas e imediatamente após uma noite terrível de chuvas incessantes com os rios que cortam a cidade transbordando e a cidade começando a alagar, Nilson liga desesperado para Roberto e abalado e desmotivado comenta:

- Tudo de novo? Não é possível...

Roberto com uma voz cansada e desanimada concorda: - Não aguento mais... Mal nos recuperamos da última enchente e já estamos passando por outra.

Nilson ainda com um ar de esperança fala para Roberto:

- Calma, já passamos por isso uma vez e podemos passar novamente, mas é preciso calma como tivemos no ano de 2008.

- Ah meu amigo, mas é demais para mim... quando as coisas parecem engatar uma quinta marcha, acontece outra tragédia. Falou Roberto em um tom angustiada.

A enchente de 2011 foi menos brusca que a de 2008, mas trouxe novamente dificuldades financeiras em função da diminuição da intensidade de trabalho dos clientes.

Novamente a empresa “apertou os cintos”, fez cortes, reajustou-se a situação e buscou reinventar-se em vários aspectos. E mais uma vez a dificuldade foi superada.

Com o passar do tempo, novas oportunidade de negócio acabaram por surgir e o ano de 2012 foi um marco para a História da AC COMEX.

Como meio de fomentar a economia nacional (medir, controlar e ter mais detalhamento do que estava sendo vendido e comprado do Exterior), já que era controlado apenas a balança de pagamentos, e como uma forma de combate as operações ilícitas ou fraudulentas, o governo brasileiro gerou um sistema chamado Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio (SISCOSERV), que foi instituído pela Lei 12.546, de 14 de dezembro de 2011.

A AC COMEX percebeu o SISCOSERV como um novo negócio e começou a estudar sobre esse novo sistema, suas regras e seu funcionamento, buscando maior entendimento sobre o assunto. Após um tempo de estudo, a empresa especializou-se no SISCOSERV, e assim, começaram a produzir conteúdo que os levou a palestrarem em todo o Brasil e fazer Webinars.

Roberto empolgado com os resultados positivos das palestras e Webinars comenta com Nilson:

- E aí cara, você viu o quanto de visualizações estamos tendo em nossos Webinars? Analisei também o resultado que tivemos das palestras, estamos com tudo!!

Nilson animado com o esforço de todos até o momento:

- Sim eu vi, acho que estamos no caminho certo. Tem muitos clientes nos ligando e mandando e-mails com dúvidas sobre o SISCOSERV, essas dúvidas podem ser o conteúdo dos próximos Webinars.

Roberto concorda com Nilson e comenta:

- Estou pensando em uma nova forma de ganhar dinheiro, monetizar, com isso, ir além das palestras...

E Nilson em tom confiante disse:

- Confio em você...

Antônio que ficava responsável por responder os e-mails dos clientes no dia a dia, com o passar do tempo analisou que muitos e-mails eram de clientes questionando se o SISCOSERV é aplicável a sua empresa, com todas as suas particularidades. Foi então que eles perceberam que O SISCOSERV por ser tão recente, novas dúvidas surgiam e só as palestras não eram mais suficientes foi então onde surgiu a ideia de prestar consultoria sobre o SISCOSERV de forma personalizada, atendendo a necessidade de cada empresa. Em uma conversa com Antônio e Nilson, Roberto decide levantar esse assunto:

- Já sei, vamos lançar um produto novo... uma consultoria especializada em

## SISCOSERV.

Passaram a gerir essa demanda. Roberto solicita aos seus consultores a entrarem em contato com os clientes e com o mercado oferecendo a consultoria, com um diagnóstico para cada processo.

Para aproveitar melhor essa oportunidade, mais consultores foram contratados e a empresa voltou novamente a crescer e se destacar no mercado de comércio exterior. Mas a grande “sacada” da empresa aconteceu paralelamente as consultorias, com o lançamento do iServices, um sistema derivado da plataforma Ecomex da NSI (New Soft Intelligence) que possibilitou efetuar de forma mais prática os registros de SISCOSERV integrando-o ao sistema do governo.

Esse sistema tornou-se o principal serviço no portfólio da empresa, englobando além da venda e implementação do software iServices, suporte com serviços mensais que foram chamados de planos de assinatura, que envolvia treinamentos, consultorias e terceirização de registro de SISCOSERV. Esse plano de assinatura tinha vários “pacotes”, o básico, que dava direito a terceirização de poucos registros, efetuados pela AC COMEX, e chamados para dúvidas, esse era um plano realmente mais básico, para pequenas empresas, ou empresas com poucos documentos para serem registrados no SISCOSERV, além desse pacote, tinha o intermediário e o premium, acrescidos mais serviços conforme sua escala. Algumas empresas preferiam efetuar seus próprios registros, então contratavam apenas o sistema iServices, treinamento e suporte da AC COMEX.

A empresa foi sendo reconhecida por ser uma das pioneiras a tratar do assunto SISCOSERV e dar suporte a várias empresas desde então. Com o passar do tempo, a empresa decolou, muitos novos clientes foram conquistados e o faturamento aumentando exponencialmente. Fisicamente a empresa precisou ampliar seu espaço saindo da casa do sócio Roberto para uma nova e ampla sala comercial. Outros tantos funcionários foram contratados. A empresa agora tinha uma “cara de empresa grande” com setor administrativo e financeiro, operacional e setor de vendas.

### 3 PROBLEMAS INTERNOS

Mas no meio empresarial nem tudo é perfeito e quando tudo parecia ir bem, passaram a ocorrer alguns desentendimentos entre os sócios Roberto, Nilson e Antônio, pelo controle administrativo da empresa, e no ano de 2015 foi desfeita a sociedade entre os três sócios. Nenhum tipo de acordo de cotistas havia sido desenvolvido ao longo dos anos e os conflitos pairaram na empresa.

Nilson cansado de todos os desentendimentos chega batendo a porta onde estavam Roberto e Antônio.

- Não estamos mais dando certo, acho que se tivéssemos uma administração mais focada e centrada teríamos um retorno bem melhor, trabalhamos, trabalhamos e ainda não vejo o resultado que eu esperava. Prestamos muitos serviços e fornecemos muita informação praticamente de graça!! Essa estratégia não está funcionando, eu particularmente não vejo retorno.

Roberto não concorda com as palavras de Nilson e com uma voz alterada fala:

- Cara, eu vejo isso como uma estratégia de fidelização de cliente, não vejo problema em dar algumas informações e brindes para que ele se sinta beneficiado e eu possa vender serviços maiores para ele.

Antônio discorda, e fica revoltado com as palavras de Roberto e responde:

- A gente deu duro até agora para chegarmos aonde estamos, ninguém trabalha de graça aqui, tivemos custos, dedicamos tempo, e você nunca nos perguntou nada! Com que autorização você faz isso?

Roberto cansado de tudo que tinha acabado de ouvir, fala:

-Se vocês dois não estão contentes com a forma que eu trabalho, vou pegar minhas coisas e ir embora, mas não vou sair sem nada não, já que fui eu quem mais me dediquei ao SISCOSERV.

Nilson e Antônio sempre se dedicaram mais aos outros serviços.

Antônio já não aguenta mais a discussão e tenta dar um basta:

- Acho que não estamos mais dando certo há algum tempo mesmo, ninguém quer aceitar a opinião de ninguém. Não temos como continuar assim.

Após o desentendimento, Antônio, Roberto e Nilson decidem então terminar a sociedade. O espólio foi dividido da seguinte forma: A marca AC COMEX permaneceu somente com o sócio Roberto, mas as atividades executadas pela organização foram divididas em duas partes, onde permaneceu somente dois sócios fundadores.

Nilson ficou com a área de projetos e sistemas, que é uma área de consultoria que vende e implementa sistemas de comércio exterior, mudando-se para a cidade Curitiba. Antônio não ficou com nenhuma parte da sociedade, mas permaneceu trabalhando com Nilson.

Roberto permaneceu na cidade de Itajaí com o quadro de funcionários e responsável pela área de consultoria em comércio exterior, serviços internacionais, projetos, e implementação de software junto ao SISCOSERV.

Roberto diante da nova situação faz uma reunião com toda equipe anunciando as mudanças:

- Bom pessoal, a partir de hoje a AC COMEX passará por um processo de mudança onde focará somente em serviços que envolvem o SISCOSERV, os outros serviços serão de responsabilidade de Nilson e Antônio que não fazem mais parte da empresa.

Tal situação causou desconforto nos funcionários e muita insegurança, mas que precisou ser superada para buscar o novo recomeço da empresa. Roberto voltou a palestrar em vários estados do Brasil sobre o SISCOSERV, a prestar consultoria e fornecer o sistema iService, com o objetivo de aumentar a carteira de clientes.

No ano de 2016, em uma reunião com um potencial cliente, Roberto conheceu Eduardo, proprietário de uma empresa de tratamento de dados e desenvolvimento de software, na conversa, Roberto apresentou uma lista de ideias de produtos e serviços ainda a serem criados pela AC COMEX. Além da apresentação, a conversa enveredou para a história e situação atual da AC COMEX, os momentos de auge e as intempéries que acabaram por segurar o crescimento da empresa. Eduardo, com seu olhar de investidor e vendo o potencial da empresa demonstrou interesse em investir na AC COMEX e ao mesmo tempo Roberto com seu faro comercial e pressionado pelas necessidades do momento, largou a ideia:

- Tenho uma proposta excelente para você! Você conhece meu trabalho e o potencial que ele possui, notei que você demonstrou interesse. O que acha de fazer parte disso?

Eduardo realmente demonstra interesse e questiona como seria a parceria e Roberto então decide fazer a proposta:

- Tenho uma proposta. Preciso de uma injeção de capital e estou disposto a abrir a sociedade por isso. Quanto você estaria disposto a investir em 30% da empresa? Não tenho nenhum estudo de *valuation* (Valoração de Empresas) ou algo do momento. Tenho uma ideia apenas do que possa valer.

Eduardo escuta a proposta de Roberto e com um olhar de suspense fala que vai pensar com calma e marca uma nova reunião com Roberto.

Exatos 30 dias depois, os dois marcaram uma segunda reunião e Eduardo demonstra o interesse nos 30% da empresa e que para isso faz um investimento de 350 mil reais em injeção de capital.

E assim aconteceu. O aporte de Eduardo foi de 350 mil reais, esse novo recurso financeiro trouxe diversas discussões entre o CEO Roberto e o gestor financeiro Georgio que como responsável pelo setor financeiro e com um pensamento mais conservador, queria utilizar

parte desse aporte para fazer uma reserva de caixa, e não “meter os pés pelas mãos”, também fazendo com que as despesas não ficassem no mesmo nível que as receitas, já que por anos essa situação vinha acontecendo, mas Roberto não concordava com esse pensamento, ele achava burrice fazer uma reserva, e queria investir esse aporte e todo lucro em sistemas operacionais terceirizados, equipe, marketing, onde em sua razão traria mais retorno. Após várias reuniões de planejamento envolvendo os sócios e o gestor financeiro, foi decidido que 40% seria para liquidação de passivos existentes (Na época era urgente o pagamento dos impostos para retirada da Certidão Negativa de Débitos - CND, no qual, estava sendo exigido por alguns clientes), 50% investido em marketing (Para aumentar a visibilidade da empresa, melhorar os Webinars e site da empresa, personalizar o funil de vendas para atrair mais clientes, lançar campanhas e elaborar novas estratégias) e 10% em infraestrutura. Também decidiram mudar o local de trabalho para um espaço maior.

E novamente e repetindo situações anteriores a empresa voltou a crescer. Mas erros também foram cometidos, na avaliação dos sócios o investimento em marketing foi mal planejado e tornou-se pouco eficaz, pois poucos resultados tangíveis aconteceram, o que redundou em desperdício de recursos.

“Não fizemos um plano de marketing. Fizemos ações aleatórias. Foi um erro gravíssimo.” Concluiu Roberto.

Em 2017 a AC COMEX contava com 12 funcionários, aumentando a área operacional, financeira e comercial. Nesse ano, Roberto visualizou que não conseguia atender com excelência o Brasil todo “sozinho” e a opção dessa vez foi de criar filiais regionais, por meio de novas sociedades para as regiões sul, sudeste e nordeste do país.

No início do ano de 2018 a empresa passou novamente a dar um foco maior em soluções para as organizações que buscavam regularizar suas declarações no SISCOSERV. Também houve consolidação de parceria com diversos segmentos de empresas prestadoras de serviço, tais como Contabilidades, Despachantes, Tradings, Advogados, conquistando mais de 2800 clientes neste período. A empresa cresceu, tornando-se novamente uma referência nacional em consultoria e sistemas ligados ao SISCOSERV.

A empresa estava muito bem, mas em meados de 2018, em conversas de bastidores entre os profissionais de comércio exterior, havia rumores de que haveria a possibilidade de o SISCOSERV ser desligado pelo governo no futuro. O CEO Roberto levou essa informação para empresa, pois se isso de fato ocorresse, precisariam de um plano B, e em análise, identificou junto aos sócios e colaboradores outras necessidades dos clientes, no qual, se deram conta de que os clientes precisavam muito mais do que ajuda com suas declarações de SISCOSERV, eles necessitavam de apoio para: identificar, calcular e recolher os tributos corretamente, ajuda para pagar e receber sem perder dinheiro, emitir ou receber notas fiscais sem erros e omissões, e a resolverem todos os problemas e oportunidades nos aspectos legais, cambiais, tributários e fiscais de suas operações com o Exterior.

Com todas essas necessidades dos clientes que os colaboradores identificaram no dia a dia, percebeu-se como uma nova oportunidade de negócio, e assim iniciou o processo de criação de novos serviços e produtos: AC BANK e FINANCE, no qual, são serviços com o intuito de fazer com que os clientes que exportam recebam mais e os que importam paguem menos, de forma segura e dentro das práticas de Compliance.

Com isso, no ano de 2019 a AC COMEX entra em uma terceira fase nomeando de AC COMEX 3.0. A empresa passou a investir em infraestrutura, em contratações já para os novos serviços. Para isso, foi necessário fazer um empréstimo para as reformas, novas instalações e treinamentos de ponta para os colaboradores. Ainda assim, o foco continuava no SISCOSERV e os demais produtos eram quase que decorativos e serviam para desencargo de consciência dos sócios.

#### **4 TUDO QUE É BOM DURA POUCO**

Até esse momento, os registros de SISCOSERV correspondiam cerca de 90% do faturamento da empresa e uma parte desse faturamento era usado para alavancar o processo dos novos serviços. A empresa era reconhecida por propor boas ideias de negócio, novas soluções de mercado e bons serviços prestados, mas não conseguia alavancar seus demais serviços de forma exponencial por falta recursos financeiros e estrutural o que atravancava o crescimento ainda maior da empresa.

Mas outro baque estava por acontecer. Final de 2019, com a empresa, prestes a fechar o ano comemorando e finalmente Roberto ter a possibilidade de aproveitar suas férias com tranquilidade, o sócio Eduardo, chama-o para uma conversa.

Eduardo com uma voz triste e aflita fala:

- Parceiro, nesses últimos meses tem sido bem difícil para eu conciliar a AC COMEX com minha outra empresa e os problemas familiares, vejo que no momento preciso focar na minha família. Também a outra empresa, que é meu “carro-chefe” está demandando muito do meu tempo, e devido a isso não consigo mais me dedicar para a AC COMEX, então, para o meu bem, da minha família e da própria AC COMEX, eu acho melhor desfazer a sociedade.

Roberto com as mãos na cabeça fala desacreditado:

- Minha nossa... que notícia é essa, logo agora?

A AC COMEX estava passando por uma nova fase em que foram realizados vários investimentos e empréstimos, e Roberto não conseguiria fazer a compra à vista das cotas de Eduardo, que eram equivalentes a 30%, então entraram em um acordo definindo que fariam um contrato de pagamento mensal da compra das cotas.

#### **5 EPISÓDIO DRAMÁTICO**

No início de 2020, a empresa começou a operar novamente apenas com Roberto na gestão e no quadro societário, mas os serviços relacionados ao SISCOSERV ainda correspondiam cerca de 80% de faturamento, mesmo com todas as tentativas de crescimento dos outros serviços, esse era um processo lento e gradual, que demandava tempo e muito esforço de vendas.

Além disso, nesse período o mundo começou a enfrentar um momento de pandemia, o Coronavírus - COVID 19. A pandemia afetou a economia mundial, uma diminuição de demanda foi sentida, para complicar ainda mais o cenário.

Mas o problema maior ainda estava por vir...

A notícia que Roberto mais temia, aconteceu: No dia 11 de julho de 2020, o Ministério da Economia em um comunicado oficial suspendeu o SISCOSERV até o final de 2020, postergando o registro da declaração no SISCOSERV, das operações ainda não registradas em 2020, para janeiro de 2021. Devido ao momento delicado de pandemia, o Ministério da Economia do Brasil junto ao Governo Federal como forma de conter e redirecionar custos resolveu adotar essa medida.

Segunda feira, dia 13/07/2020 Roberto chega aflito na empresa e solicita a sua secretária pela presença de todos os gerentes na sala de reunião para uma reunião de emergência.

Roberto chega com semblante preocupado, assustado e fala:

- Aconteceu o que eu mais temia para esse momento delicado de pandemia. O ministério da Economia suspendeu o SISCOSERV. Precisamos ganhar tempo para migrar esses clientes para os serviços da AC COMEX 3.0 para evitar o cancelamento dos planos e assinaturas.

Todos olham com uma cara de espanto para Roberto sem saber o que seria de seus empregos, a situação estava crítica, mas era de se imaginar que chegaria a esse ponto.

Prontamente Luiz, gerente de vendas, fala:

- Vou fazer uma reunião com a equipe de vendas para dar um foco maior nas vendas dos serviços da AC COMEX 3.0, precisamos correr contra o tempo.

Georgio gerente financeiro, sabe que a situação está preta já que o SISCOSERV representava 80% do faturamento da empresa e comenta que vai fazer um levantamento financeiro, verificar onde a empresa consegue enxugar mais os gastos.

Carlos, gerente de operações, demora um pouco a assimilar o que tinha acabado de acontecer, e ainda incrédulo:

- Não acredito que isso aconteceu. Vou verificar com minha equipe nossa base de clientes, e vamos começar a pensar em um comunicado oficial explicando sobre a suspensão.

Luiz comenta que é necessário explicar o ocorrido para os colaboradores antes que a notícia se espalhe.

Roberto concorda com Luiz e tenta encontrar uma forma de fazer o comunicado para os colaboradores tenham noção do que está acontecendo, sem deixá-los desesperados, mas sim, confiantes que ainda há chance de reverter essa situação com dedicação da equipe nos novos serviços.

Roberto decide então mandar uma mensagem explicando toda situação no grupo do *WhatsApp* da empresa.

No dia 14/07 Roberto diretor da AC COMEX manda uma mensagem no grupo da empresa que seria a mensagem complicada em toda trajetória da AC COMEX:

[10:11, 14/07/2020] Roberto: Creio que não preciso explicar as consequências do que aconteceu em 11/07/2020, com a suspensão do servidor do SISCOSERV, mas as coisas ficaram complicadas sem a receita de SISCOSERV até janeiro de 2021.

[10:12, 14/07/2020] Roberto: A pandemia nos mostrou que as empresas que têm 2 meses de caixa "sobrando" são a minoria. Imaginem então ter 6 ou 7, ou até mais (contando férias, 13°, etc.)

[10:13, 14/07/2020] Roberto: Os próximos dias serão de muita luta, possivelmente de algumas derrotas e, espero, de grandes vitórias.

[10:16, 14/07/2020] Roberto: !!PERGUNTA!!

[10:16, 14/07/2020] Roberto: Com quem deste grupo a AC COMEX pode contar?

Com a mensagem do CEO Roberto todos os colaboradores da empresa ficaram apreensivos com a notícia, sem saberem como ficaria a situação da empresa, e com medo por seus empregos estarem em risco, mas todos apoiaram o CEO, falaram que acreditam no potencial da AC COMEX e estariam junto para que superassem essa fase delicada em que se encontravam.

Após várias reuniões entre o diretor Roberto e os gerentes, como uma medida de segurança financeira, imediatamente foi dado o aviso prévio a todos os colaboradores, para garantir o pagamento de todas as rescisões (caso fosse necessário) enquanto ainda havia fluxo de caixa e rescindiu alguns contratos de fornecedores.

Para tentar diminuir o impacto do ocorrido, e para evitar muitos cancelamentos dos planos de assinatura, ganhar tempo para tentar migrar esses clientes oferecendo os serviços da AC COMEX 3.0, decidiram fazer um comunicado oficial para seus clientes explicando sobre a suspensão, e orientando-os de forma recomendatória em como proceder nessa situação.

Muitos clientes preferiram permanecer com a consultoria para evitar maiores transtornos ao final da suspensão, e a empresa conseguiu durante aquele mês manter os contratos, esperando e contando com a volta na vigência a partir de janeiro de 2021.

O sócio e os gerentes também tiveram a ideia de usar a base de clientes que utilizavam o serviço de SISCOSERV, na tentativa de migrá-los para os novos serviços e produtos, mas esse processo é demorado e até data do fim da suspensão corria o risco de não dar tempo de migrar clientes suficiente para os novos serviços para cobrir o faturamento do SISCOSERV, o que seria necessário, caso houvesse uma postergação da suspensão, ou até um desuso desse

sistema.

## **6 O QUE ESTÁ RUIM, PODE PIORAR**

No final da tarde de 17 de agosto de 2020, após a conclusão do processo de avaliação sobre o modelo brasileiro de coleta de dados relativos ao comércio exterior de serviços, foi anunciado pelo Ministério da Economia o fim do SISCOSERV a partir de 2021.

O desligamento definitivo iria ocorrer após o final do prazo de suspensão do serviço, previsto para 31 de dezembro de 2020. Ou seja, cerca de 80% do faturamento da AC COMEX foi comprometido após esta interferência governamental.

Imediatamente o celular de Georgio (gerente financeiro) começa a tocar, e ao atender se depara com um Roberto atônito, desesperado, falando rápido e “comendo palavras”. Sem entender quase nada do que Roberto estava falando, Georgio o interrompeu:

- Comece de novo Roberto, não entendi nada o que você falou, a ligação está péssima e você falando desse jeito não deu para compreender.

Roberto então respirou tentando se acalmar um pouco e falou:

- O governo decidiu fazer o desligamento definitivo do SISCOSERV! Estamos num dilema. Mais de 80% do nosso faturamento acabou de evaporar. Estou desesperado. E agora, o que vamos fazer?

Apesar de os novos produtos e serviços terem sido criados justamente para caso um dia ocorresse o desligamento do SISCOSERV, a AC COMEX não tinha recursos financeiros suficiente para fazê-los funcionar de imediato.

## **7 SISCOSERV**

O SISCOSERV é a sigla para “Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio”, que foi instituído pela Lei 12.546, de 14 de dezembro de 2011. O sistema é gerido em conjunto pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) e pela Receita Federal Brasileira (RFB).

A principal função do SISCOSERV era medir e controlar a área mais sensível da nossa economia e responsável por dois terços do PIB, e combater as atividades ilegais ou fraudulentas.

Dessa forma, o SISCOSERV determinava as obrigações das empresas e pessoas físicas no Brasil que prestam serviços e faturas no exterior no registro de empresas e pessoas físicas; alugam serviços e cobram conforme sua residência no exterior; transferem ativos intangíveis e contas; transferem para o exterior; alugam bens intangíveis e cobram taxas de residência estrangeira; alugam residência estrangeira por meio de agente (mas mesmo que o agente resida no Brasil, a residência estrangeira deve pagar pelo custo).

Inicialmente, o SISCOSERV trouxe requisitos de trabalho adicionais para todas as empresas, era um novo sistema que ninguém sabia usar. Mas os fatos comprovaram que sua criação é fundamental para o desenvolvimento do Brasil no mercado internacional. Antes da criação do sistema, o governo só tinha ciência da quantidade de dinheiro que entrava e saía da moeda, mas quando entendia os detalhes de compra e venda no exterior, não tinha controle do que estava sendo comprado e vendido. Com isso, o governo pretendia incentivar a exportação de serviços e criar uma política de comércio exterior coordenada.

A RFB por sua vez pode também fiscalizar mais precisamente as transações de serviços que não tinham conformidade fiscal e tributária.

O desligamento do SISCOSERV faz parte de um processo de desburocratização, melhoria no ambiente de negócio promovido pelo governo federal, gerido por dois princípios cruciais da lei de liberdade econômica (Lei nº 13/874, de 20 de setembro de 2019) a liberdade como uma garantia no exercício de atividades econômicas e a intervenção subsidiária e excepcional do estado sobre o exercício de atividades econômicas.

## 8 NOTAS DE ENSINO

As notas de ensino a seguir foram preparadas para o acesso exclusivo dos docentes. Informa seus objetivos pedagógicos e a forma que o docente deve utilizar o conteúdo.

### 8.1 Objetivos educacionais

O presente caso tem como objetivo pedagógico que os acadêmicos avaliem as estratégias utilizadas e proponham estratégias de diversificação que minimizem o impacto das ameaças de mercado no que tange ao ambiente externo, trazendo sustentabilidade financeira à empresa. Recomenda-se a utilização do mesmo em cursos de Graduação e Pós-graduação, especialmente nas disciplinas de Estratégia Empresarial, Análise Econômica e Competitiva para Decisões e Planejamento Estratégico e demais disciplinas que evoquem o tema de análise de ambiente e as estratégias da Matriz de Ansoff: Penetração de mercado, Desenvolvimento de produtos, Desenvolvimento de mercado, Diversificação.

### 8.2 Fontes de dados

As informações presentes nesse caso de ensino foram baseadas em fontes primárias por meio de entrevistas e comunicação direta com os sócios da AC COMEX. Como fonte secundária foi utilizado o site oficial da empresa e documentos fornecidos pelos sócios. Para obter mais informações sobre a suspensão e desligamento do SISCOSERV foi realizado uma pesquisa no site oficial do Governo Federal onde foi publicado o comunicado oficial do Ministério da Economia sobre o ocorrido. Os nomes dos sócios e da empresa foram alterados e criados nomes fictícios.

O caso foi testado no 1º semestre de 2021 em sala de aula, em uma IES do sul do Brasil, na disciplina de Gestão de vendas e relacionamento com o cliente. Houve algumas considerações dos acadêmicos em geral sobre a estrutura do caso, relataram que o caso de ensino tem uma boa descrição, contendo informações bem detalhadas sobre as fases que ocorreram na empresa, facilitando a compreensão de todo o dilema, porém extenso para leitura. Alguns alunos encontraram dificuldade em entender a natureza jurídica da empresa, e a compreender o que é o SISCOSERV.

### 8.3 Aplicação do caso

Sugere-se que o docente solicite a leitura prévia do caso. Na sequência, pode dividir os alunos em grupos e iniciar uma breve discussão do caso com seus respectivos grupos para gerar uma breve reflexão, especialmente sobre a problemática central. Após essa reflexão em grupo pode então dar início a discussão com todos os integrantes da turma, questionando à classe o que a AC Comex poderia fazer para reverter o dilema. Após o período de debate entre os grupos cada grupo expõe suas sugestões. Como fechamento, o docente direciona as melhores decisões, e o que a empresa poderia ter feito. No Quadro 1 apresenta-se o plano de aula indicado.

**Quadro 1: Plano de Aula sugerido**

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Leitura prévia do caso	15 minutos
Explicação da atividade	10 minutos
Divisão dos grupos	05 minutos
Discussão em grupo	30 minutos
Apresentação dos argumentos do grupo	40 minutos
Argumento do professor e fechamento do caso	20 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Como opção alternativa de aplicação do caso, sugere-se que o docente solicite a leitura prévia do caso e logo em seguida peça aos alunos que se reúnam em grupos contendo 5 pessoas em cada grupo. Cada integrante do grupo escolherá e representará um gestor das seguintes áreas: Recurso Humanos, Financeiro, Comercial, Operacional, Tecnologia da Informação. Após escolher qual gestor representará terá que elaborar estratégias referente a sua área para solucionar, e reverter a situação crítica na qual se apresenta o dilema. Os integrantes deverão analisar as estratégias de cada integrante e configurarem uma decisão final para ser apresentado ao docente e aos demais grupos, argumentando o porquê chegaram a essa decisão.

Após todos os grupos apresentarem suas estratégias, o docente poderá fazer uma votação entre os grupos, sendo que não poderão votar no próprio grupo, para decidir qual grupo teve a melhor estratégia. E depois o docente poderá avaliar cada estratégia apresentada relatando sua opinião sobre se a estratégia é devida ou não a aquele caso, quais os prós e contras. No Quadro 2, apresenta-se um plano de aula alternativo, quando consideradas as estratégias de ensino citadas.

**Quadro 2: Plano de Aula alternativo**

ATIVIDADE	TEMPO SUGERIDO
Leitura prévia do caso	15 minutos
Explicação da atividade	10 minutos
Divisão dos grupos	10 minutos
Discussão em grupo	60 minutos
Apresentação dos argumentos do grupo	40 minutos
Votação	15 minutos
Avaliação do docente	20 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

#### 8.4 Questões para discussão

- 1) Segundo Soto (2003) a estratégia de diversificação baseia-se na entrada de novos produtos ou mercado que podem ou não estar relacionado a uma forma de negócios atuais. Com base na teoria de diversificação, em qual momento e quais caminhos a empresa AC COMEX poderia ter seguido para evitar a dependência de um único serviço?
- 2) Na dinâmica de mercados e forte competição, um instrumento possível de sucesso para a gestão do risco é evitar o foco em um único produto, serviço e na sua distribuição para um único mercado limitado. Segundo Barney & Hesterly (2007) a diversificação aplicada de forma sensata, traz diversas vantagens competitivas para a organização. Quais vantagens competitivas a empresa AC COMEX teria ao aplicar de forma eficaz a estratégia de diversificação?
- 3) Segundo Kotler e Armstrong (2015) o macroambiente é formado por fatores que são incontornáveis pelas empresas, cabe apenas a adaptação. Um desses fatores é o ambiente econômico. Esse fator é capaz de determinar a oferta e procura, níveis de preço entre outros aspectos. Analisando o ambiente econômico no qual a AC COMEX estava inserida, você acredita que esse fator econômico estava favorável ou desfavorável à empresa?
- 4) Para Pipkin (2012) o ambiente político de um país é voltado para a meta geral da economia, política e sistema social. Para conseguir alcançar essas metas os governos aprovam ou vetam determinadas leis para proteger a indústria nacional. Analisando as decisões tomadas pelo governo no enredo da história, você acredita que o governo

poderia ter agido de forma diferente?

## **8.5 Análise do caso e conexão com a literatura**

### *Diversificação*

Segundo Soto (2003) a estratégia de diversificação baseia-se na entrada de novos produtos ou mercado que podem ou não estar relacionado a uma forma de negócios atuais. De acordo com Hall Jr. (1995) a diversificação é comumente utilizada na estratégia para expandir mercados, crescimento das vendas e consequentemente a lucratividade das firmas

Para Ansoff (1997) há algumas causas prováveis que levam uma empresa adotar a diversificação, sendo elas: Pressão pela concorrência, mercado em saturação, queda geral da procura; linha de produtos em obsolescência, e inovações dos produtos e mercados. A diversificação pode ser entendida como uma estratégia de desenvolvimento empresarial e, portanto, em nível de estratégia global ou corporativa. Em segundo, a diversificação pode ser vista como uma opção que as empresas, por diferentes circunstâncias, adquirem certa presença em diversas atividades (RODRÍGUEZ, 1998).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os motivos para diversificar pode vir tanto do ambiente interno da organização, quanto do ambiente externo. As leis fiscais e regulamentações antitrustes são considerados como incentivos externos para diversificação, já como incentivos internos pode-se considerar os fluxos de caixa, futuros incertos, baixo desempenho e redução de risco. Os autores também descrevem que algumas estratégias de diversificação são elaboradas sem o intuito principal de melhorar a rentabilidade, mas somente para neutralizar o poder de mercado dos concorrentes ou expandir o portfólio com o propósito de reduzir o risco do negócio. É visto no presente caso que através de incentivos externos a partir de rumores sobre uma possível ação do governo em desligar o SISCOSEV foi o que levou a empresa AC COMEX a adotar a estratégia de diversificação em um primeiro momento, mas não utilizaram de forma eficaz, pois, o foco maior ainda permanecia no SISCOSEV e os novos produtos eram quase que decorativos e serviam apenas como descargo de consciência dos sócios, conforme citado no caso.

Quando a empresa adota a estratégia de diversificação passa a operar em mais de um setor e/ou mercado. A operação em setores diversos, é denominada como estratégia de diversificação de produtos, Ansoff (1990) considera como diversificação afim, desde que mantenha o foco original do seu negócio; e ao operar em mercados geográficos diferentes, se denomina como estratégia de diversificação de mercados, que segundo Igor Ansoff também é conhecido como diversificação não-afim, onde aparentemente não tem afinidade ao negócio atual; e se a operação acontece em setores e mercados diferentes simultaneamente, chama-se de estratégia de diversificação produto-mercado.

Uma das vantagens da diversificação de produto é que a gama de produtos aumenta e podem ter resultados e ganhos em economias de escala ou na rede de distribuição. Segundo Dosi et al. (1992) esse modelo traz vantagens econômicas, sendo: encorajamento a alocação eficiente de capital, desenvolvimento de competências gerências, disseminação de seus riscos por diferentes mercados. A configuração diversificada é estrategicamente responsiva, pois pode adquirir novos negócios e eliminar os antigos improdutivos (Mintzberg, 2001). E uma das vantagens da diversificação de mercados consiste em expandir a carteira de clientes e também tirar benefícios da curva de aprendizagem, e além de para novas regiões, mas também a possibilidade de exploração de novos canais de distribuição, e além de expandir-se para novas regiões, também há a possibilidade de exploração de novos canais de distribuição.

Bettis (1983) afirma que tendo os lucros estabilizados com a expansão das oportunidades e escopo da empresa, os riscos do negócio e a probabilidade de falência das empresas diversificadas são reduzidos. Como alguns ganhos por meio da diversificação temos

a economia de escala, sinergia ou economia de escopo, poder de mercado e redução dos riscos do negócio.

A Economia de escala refere-se à redução dos custos unitários e aumento no volume de produção (PORTER, 1986). Por outro lado, Urdan e Rezende (2004) definem como sinergia ou economia de escopo o crescimento da variedade de bens produzidos ou mercados servidos, simultaneamente, a distribuição de ativos tangíveis e intangíveis entre os processos de trabalho necessários para fabricar, distribuir e comercializar os diferentes produtos ou para atender os diversos mercados.

O Poder de mercado é a habilidade que o participante de um mercado ou grupo tem de influenciar nos preços, qualidade e natureza dos produtos (MONTGOMERY, 1985). E para a redução dos riscos do negócio as empresas elaboram portfólios com o propósito do aumento no potencial de lucros estáveis. Portanto, para que a implementação da estratégia de diversificação seja bem-sucedida requer uma avaliação metódica da organização e seu ambiente, e um profundo conhecimento. A diversificação pode ser mais difícil para pequenas empresas, mas pode se tornar inevitável quando se tornam inviáveis o seu mercado de origem.

### *Macroambiente*

No ambiente econômico fica destacado o papel dos governantes e a própria economia, que indica taxa de crescimento econômico, ciclos de negócios e taxa do câmbio (JHONSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011) fatores estes que influenciam o desenvolvimento da economia, tais fatores exigem dos profissionais um nível elevado de criatividade para identificar novas oportunidades em meio a dificuldades e desafios.

Segundo Oliver (2011) nesse momento as empresas precisam afastar-se dos pessimismos e criar alternativas. Nas palavras de Kotler e Armstrong (2015) para a empresa conseguir prosperar é importante que a população possua poder de compra, considerando que os fatores do ambiente econômico afetam diretamente o padrão de gastos dos consumidores.

O ambiente político é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam as organizações em determinadas sociedades, segundo Kotler e Armstrong (2015) esses fatores que podem afetar direta ou indiretamente a organização. Na análise da dimensão política, qual inclui leis e regulamentações, é preciso considerar até determinado ponto como a mudança no cenário político nacional afeta a organização, ao que se observa cenários relativamente mais estáveis costumam favorecer as corporativas (FARIA, 2018). É relatado no presente caso que a empresa AC COMEX foi afetada de forma mais intensa pelo ambiente externo diversas vezes, seja por catástrofe ambiental, ou por interferência do governo, no qual ocorreu a suspensão e desligamento do SISCOSEV, do que por situações do ambiente interno. Apesar de em algumas situações a empresa ter superado as dificuldades, negligenciou e não utilizou de forma eficaz a análise de ambiente para minimizar os impactos. O dilema central do caso refere-se ao ambiente externo político, pois, através de uma decisão do âmbito político, como o desligamento do SISCOSEV, desestruturou a sustentabilidade financeira da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. tradução: Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovith. São Paulo: McGraw do Brasil, 1977.

BETTIS, Richard A. Modern financial theory, corporate strategy and public policy: three conundrums. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 3, p. 406-415, 1983.

DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. **Toward a theory of corporate coherence: preliminary remarks**. In: DOSI, G. et al. *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford: Claredon, 1992

FARIA, Carlos A. P. **Implementação: ainda o “elo perdido” da análise de políticas públicas no Brasil**. In: FARIA, Carlos A. P. (Org.). *Implementação de políticas públicas: teoria e prática*. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 2012. p. 123-153.

GOVERNO FEDERAL. **Ministério da Economia anuncia desligamento definitivo do Siscoserv**. Disponível em: [https://www.gov.br/economia/pt-br/canais\\_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2020/agosto-2/ministerio-da-economia-anuncia-desligamento-definitivo-do-siscoserv](https://www.gov.br/economia/pt-br/canais_atendimento/imprensa/notas-a-imprensa/2020/agosto-2/ministerio-da-economia-anuncia-desligamento-definitivo-do-siscoserv)>. Acesso em: 02 Set. 2020.

HALL JR., Ernest H. Corporate diversification and performance: na investigation of causality. **Australian Journal of Management**, v. 20, n. 1, p.1-18, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives. **Journal of Management**, v. 16, n. 2, p. 461-509, 1990.

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2011.

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. - São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015, p. 800.

MACERON FILHO, OSWALDO; ARAÚJO, EAS; QUINTAIROS, PCR. **A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico**. In: III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento. Universidade de Taubaté, outubro/2014. Disponível em: [http://www.unitau.br/files/arquivos/category\\_154/MCH0396\\_1427385441.Pdf](http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.Pdf)>. Acesso em: 03 Mar. 2021.

MINTZBERG, H. **A organização diversificada**. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 316-326

MONTGOMERY, Cynthia A. **Product-market diversification and market power**. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 4, p. 789-798, Dec. 1985.

MONTGOMERY, Cynthia A.; SINGH, Harbir. **Corporate acquisition strategies and economic performance**. *Strategic Management Journal*, v. 4, n. 2, p. 377-386, July/August 1987.

OLIVER COSTILLA, Lucio Fernando; NOBRE, Maria Cristina de Q. **Dominação e hegemonia burguesa na transnacionalização do capital: o Ceará na “Era Tasso”**. Fortaleza, EdUECE, 2011.

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

**RAMANUJAM, Vasudevan; VARADARAJAN P. Research on corporate diversification: a synthesis.** Strategic Management Journal, v. 10, n. 6, p. 523-551, Nov./ Dec. 1989.

**RODRÍGUEZ, Maria José Pérez. Problemas vinculados con la diversificación empresarial: la medición de la estrategia de la empresa; empresarial: la medición de la estrategia.** Cuadernos de Estudios Empresariales, n. 8, p. 195-213, 1998.

**SOTO, Maria Gracia García. El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial: evidência en las cajas de ahorros espanolas.** 2003. 289 f. Tese (Programa de Doctorado) - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Espanha, 2003

**URDAN, F.T. e REZENDE, R. S. Estudo do Desempenho das 500 Maiores Empresas Privadas Operando no Brasil entre 1990 e 2000: Evolução das Vendas e Relacionamentos com Origem do Controle Acionário, Setor Econômico e Tamanho.** XXVIII Encontro da ANPAD. Curitiba: 2004.