

Referências bibliográficas

AABY, N.-E.; SLATER, S. Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88. *International Marketing Review*, v.6 n.4, p.7-25, 1989.

ACKOFF, R. L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AULAKH, P.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico. *Academy of Management Journal*, v. 43, n.3, p.342-361, 2000.

AXINN, C. N. Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference? *International Marketing Review*, v. 5, n.2, Summer, 61-71, 1988.

BARNEY, J. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

_____; HESTERLY, W. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.. *Pesquisa Qualitativa Com Texto, Imagem e Som: um Manual Prático*. 7ª Edição. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

CAMERON, K. Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, v.32, n.5, p.539-553, 1986.

CARNEIRO, J. M. T. *Desempenho de exportação de empresas brasileiras: Uma abordagem integrada*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD, 2007, 491p.

_____; ROCHA, A. ; SILVA, J. F. . Building a Better Measure of a Multi-faceted Construct: The Case of Export Performance. In: *32nd EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, 2006, Fribourg. Proceedings of the 32nd EIBA (European International Business Academy) Annual Conference, 2006.

_____; SILVA, J.; ROCHA, A.; HEMAIS, C. Conceptualisation and Measurement of Business Performance: A Multidimensional Approach. Lisbon, Portugal: *Proceedings of the 4th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management*, 15p., 2005a.

_____; HEMAIS, C., ROCHA, A.; SILVA, J Conceptualisation and Measurement of Export Performance: Proposition of a Generic Analytical Framework and Critical Assessment of the Empirical Literature 1999-2004. Oslo, Norway: *Proceedings of the 31st EIBA (European International Business Academy) Annual Conference*, 30p., 2005b.

_____; SILVA, J., PINTO, A.; DIB, L. Medidas Contábeis-Financeiras como Indicadores de Desempenho Organizacional: Análise Crítica de sua Conceituação e Operacionalização. In: *Encontro Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*, 2005c, Santiago, Chile. *Anais...* Santiago: CLADEA, 2005.

CAVUSGIL, S. Organizational Characteristics Associated with Export Activity. *Journal of Management Studies*, v.21, n.1, p.3-22, 1984.

_____; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, v.58, p.1-21, Jan 1994.

CERVO, A.R. BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance. *Journal of International Business Studies*, v. 16, n.1, Spring, 37-56, 1985.

_____; _____. Winning Businesses in Product Development: the critical success factors. *Technology Management*, May-June, 2007.

_____. The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing*, v. 43, pp. 93-103, 1979.

_____. New Products: The Factors that Drive Success. *International Marketing Review*, v. 11, n.1, 60-76, 1994.

DENZIN, N. K. The Research ACT: A Theoretical Introduction to Sociological Methods. Editora: Aldine Transaction, 2009.

DEPLA - DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO COMÉRCIO EXTERIOR. *Exportação Brasileira por Porte de Empresa 2007*.

Disponível em:

<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1892&refr=608>> Acesso: 08 nov. 2008.

_____. *Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial*. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1486&refr=608>> Acesso em: 19 jul. 2009.

DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial Assessments of Export Performance: Conceptual Framework and Empirical Illustration, v. 15, n.3, pp 1-31, 2007.

_____. Export Performance Measurement: Reflective versus Formative Indicators. *International Marketing Review*, v.16, n.6, p.444-457, 1999.

FERNÁNDEZ, José M. Barreiro; PÉREZ, Fernando Losada; SANMARTÍN, Emilio Ruza; GARCÍA, Antonio Navarro. Orientación al Mercado y Resultado Exportador: Análisis de la Empresa Exportadora Gallega a Través de un Modelo Logit. In: *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitários de Marketing*, Alicante, páginas 137-156, 2004. Disponível em: <www.epum2004.ua.es/aceptados/267.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2008.

FIGENBAUM, A.; HART, S.; SCHENDEL, D. Strategic Reference Points Theory. *Strategic Management Journal*, v.17, p.219-235, 1996.

FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN, A., PAGE, A.L. PDMA success measurement project: recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, n.13, pp.478-96,1996.

HART, S. Dimensions of Success in Development: an Exploratory Investigation. *Journal of Marketing Management*, v. 9, n.1, 23-41, 1993

KAPLAN, R.; NORTON, D. Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Califórnia Management Review*, v.39, n.1, p.53-79, fall 1996.

KATSIKEAS, C.; LEONIDOU, L.; MORGAN, N. Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. *Academy of Marketing Science*, v.28, n.4, p.493-511, fall 2000.

KOTABE, M.; AULAKH, P.S.; SANTILLAN-SALGADO, R.J.; TEEGE, H.; COUTINHO DE ARRUDA, M.C.; GREENE, Walter. Strategic alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies. *Journal of World Business*, v.35, No. 2, p. 114 – 132, 2000.

LAGES, L. F.; JAP, S. D.; GRIFFITH, D. The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n.2, pp.304-325, 2008.

_____; LAGES, C.; LAGES, C.R. Bringing Export Performance Metrics into Annual Reports: The APEV Scale and the PERFEX Scale. *Journal of International Marketing*, v.13, n.3, p.79-104, 2005.

_____; LAGES, C.R. The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, v.12, n.1, p.36-56, 2004.

_____; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment and Marketing Strategy Adaptation: Evidence form Small and Medium-sized Exporters. *European Journal of Marketing*, v.38, n.9/10, p.1186-1214, 2004.

LEONIDOU, L.; KATSIKEAS C. The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, v.27, n.3, p.517-551, 1996.

_____; _____. SAMIEE, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Business Research*, v.55, p.51-67, 2002.

LOUTER, P.; OUWERKERK, C; BAKKER, B A. An Inquiry into Successful Exporting. *European Journal of Marketing*, v.25, n.6, p.7-23, 1991.

MADSEN, T. Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Findings. *Advances in International Marketing*, v.2, p.177-198, Greenwich , CT: JAI Press Inc., 1987.

MANION, M. T.; CHERION, J. Impact of Strategic Type on Success Measures for Product Development Projects. *Product Innovation Management*, v. 26, pp. 71-85, 2009.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. Atlas Editora. 4ª Edição. São Paulo, 1999.

MATTHYSSENS, P; PAUWELS, P. Assessing Export Performance Measurement. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.). *Advances in International Marketing*, Greenwich, CT: JAI Press Inc., v.8, p.85-114, 1996.

_____; _____. Measuring Success in Export Marketing Strategy – A Critical Review. In: Conferência Anual do *Consortium for International Marketing Research*, 1994, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CIMaR, 1994.

MILES, R.; SNOW, C. *Organization Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.

MORGAN, N.; KALEKA, A.; KATSIKEAS, C. Antecedents of Export Venture Performance: A Theoretical Model and Empirical Assessment. *Journal of Marketing*; v.68, n.1, pp.90-108, Jan 2004.

OTTUM, B.D., MOORE, W.L. The role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management*, n.14, pp.258-73,1997.

PAUWELS, P., MATHYSSENS, P. A Strategy Process Perspective on Export Withdrawal. *Journal of International Marketing*, v. 7, n. 3, p. 10-37, 1999.

ROCHA, A. M. C.; CHRISTENSEN, C. The Export Experience of a Developing Country: A Review of Empirical Studies of Export Behavior and the Performance of Brazilian Firms. In: CAVUSGIL, S.; AXINN, C. (Eds.) *Advances in International Marketing*, v.4, Greenwich, CT: JAI Press, 1994.

SEIDMAN, I. *Interviewing as Qualitative Research: a Guide for Researchers in Education and the Social Sciences*. 3rd Edition. New York: Teachers College Press, 2006.

SHOHAM, A. Bounded Rationality, Planning, Standardization of International Strategy, and Export Performance: A Structural Model Examination. *Journal of International Marketing*, v.7, n.2, p.24-50, 1999.

SHOHAM, A. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, p.59-81, 1998.

SMITH, A. Some Problems When Adopting Churchill's Paradigm for the Development of Service Quality Measurement Scales. *Journal of Business Research*, v.46, p.109-120, 1999.

SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, v.25, p.317-336, Jun 1980.

STYLES, C. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v. 6, n.3, 12-37, 1998.

TOOKEY, D.A. Factors Associated with Success in Exporting. *Journal of Management Studies*, v. 1, n. 1, p. 48-66, 1964.

WOOD, V. R.; ROBERTSON, K. R. Strategic Orientation and Export Success: an Empirical Study. *International Marketing Review*, v. 14, n. 6, pp. 424-444, 1997.

WTO - WORLD TRADE ORGANIZATION. *International Trade Statistics 2008*. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2008_e/its2008_e.pdf> Acesso em: 08 nov. 2008.

YIN, R. *Case Study Research: design and methods*. 4th Edition. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.

ZOU, S.; TAYLOR, C.; OSLAND, G. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. *Journal of International Marketing*, v.6, n.3, 1998.

_____; STAN, S. The Determinants of Export Performance: A Review of the Empirical Literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v.15, n.5, p.333-356, 1998.

Apêndices

Apêndice 1

Roteiro para entrevistas

A estrutura básica do roteiro de entrevista a ser realizada com os responsáveis pela medição do desempenho de exportação foi desenvolvida de forma a deixar o entrevistado falar livremente sobre como avalia o sucesso/fracasso de cada *export venture*, pois, desta forma, considera-se que alguns aspectos ainda não apontados nos estudos teóricos possam surgir.

Objetivo do Roteiro

Este roteiro busca obter dos entrevistados como estes conceituam o desempenho de exportação e como o medem, utilizando os extremos sucesso e fracasso (em etapas separadas) para identificar se há diferença entre a medição destes. Algumas entrevistas começarão pelo caso de sucesso e outras pelo de fracasso, objetivando evitar viés de resposta do respondente.

Roteiro para Entrevistas – Desempenho de Exportação

Apresentação

Bom dia (boa tarde), eu me chamo Isabel Farias, sou estudante de mestrado em administração da PUC-Rio e pesquisadora da Capes. Esta entrevista faz parte do desenvolvimento da minha dissertação, que tem como tema o desempenho de exportação. Com ela eu pretendo identificar de que forma as empresas avaliam os resultados de suas operações de exportação.

Nesta entrevista, o importante é que o senhor nos fale livremente sobre o que lhe parece mais relevante quando julga se determinada operação de

exportação está indo bem ou não. Não existe certo ou errado. O importante é o senhor nos dar a conhecer a sua opinião.

Garantia de Confidencialidade

Eu gostaria de lhe informar que os dados serão mantidos em sigilo e serão usados de forma agregada, de modo a impossibilitar a identificação de opiniões individuais. Além disso, desejo pedir permissão para gravar a entrevista, pois necessito das informações para a classificação dos conceitos que serão apresentados no decorrer da entrevista. Sendo esta, a única forma de garantir fidedignidade a fala do entrevistado.

Promessa de envio dos resultados

Caso o senhor deseje, nós poderemos lhe enviar posteriormente os resultados consolidados desta pesquisa.

Perguntas Abertas Iniciais (“Quebra-Gelo”)

- Conte-me um pouco da sua trajetória. Como entrou na empresa?
- Quando a empresa começou a exportar? Qual foi o produto e o país desta primeira atividade exportadora?
- Há quanto tempo trabalha na empresa? E com a atividade de exportação?
- Como é a estrutura da área de exportação na sua empresa?
- Qual é o tipo, ou os tipos de exportação que a empresa faz? Por exemplo, exportação indireta (através de *trading* ou de empresa comercial exportadora ou de agente de compra sediados no Brasil), consórcio de exportação (através de ação cooperada entre um grupo de empresas), exportação direta via agentes (através de agentes ou representantes da própria empresa sediados no exterior), exportação direta sem agentes (para distribuidores ou para empresas de importação sediados no exterior; ou para subsidiárias de distribuição ou instalações da sua própria empresa no exterior; ou diretamente para clientes no exterior)?

- A empresa produz o que exporta ou apenas comercializa (compra e revende)?
- De forma geral, a empresa busca novas oportunidades de exportar ou são os clientes que geralmente buscam (fazem contato com) a empresa?

Perguntas Específicas de Medição de Desempenho Exportação*

Perguntas para o caso de Sucesso

Agora, passando especificamente para a parte de como se mede a satisfação com a atividade exportadora, eu gostaria que o senhor escolhesse **um** produto (linha de produto) específico que sua empresa exporte. Agora, escolha **um** país para o qual sua empresa exporte este produto.

Cartão 1: Escolha do Produto e País

Produto (linha de produto)

País de Destino

As perguntas daqui para frente serão referentes somente à exportação deste produto para aquele país.

- O senhor considera que essa exportação tem sido bem-sucedida ou não tão bem-sucedida? O Senhor diria estar satisfeito ou não com o resultado da exportação deste produto para este país? Por quê?
- Sob quais aspectos você diria que essa operação é bem-sucedida? Por quê?
- Apesar desta ser uma operação de exportação bem-sucedida, tem algum aspecto sobre o qual você diria que não está satisfeito sobre esta operação. Por quê?

Perguntas para o caso de não bem-sucedida

Agora, passando para uma segunda fase, gostaria que o senhor escolhesse um produto (linha de produto) específico e um país de destino dessa atividade de exportação, que não tenha tido um resultado satisfatório para a empresa.

Cartão 2: Escolha do Produto e País

Produto (linha de produto)

País de Destino

As perguntas daqui para frente serão sobre este produto e país.

- O senhor considera que essa exportação não tem sido tão bem-sucedida? O Senhor diria não estar satisfeito com o resultado da exportação deste produto para este país? Por quê?
- Sob quais aspectos você diria que essa operação não é bem-sucedida? Por quê?
- Apesar desta não ser uma operação de exportação bem-sucedida, tem algum aspecto sobre o qual você diria que está satisfeito com esta operação? Por quê?

Perguntas para o caso que foi descontinuado

Agora, passando para uma atividade de exportação que foi descontinuada, gostaria que o senhor escolhesse um produto (linha de produto) específico e um país de destino dessa atividade de exportação que a empresa tenha deixado de exportar.

Cartão 3: Escolha do Produto e País

* Caso não haja os dois tipos de ocorrência na empresa, ou seja, a empresa considera que todas as *export ventures* são bem-sucedidas ou, ao contrário, todas mal sucedidas, a entrevista será analisada e caso se perceba que há viés do entrevistado não será considerada.

Produto (linha de produto)

País de Destino

As perguntas daqui para frente serão sobre este produto e país.

- O senhor considera que essa exportação não foi bem-sucedida?
- O senhor saberia dizer quais os aspectos que conduziram a descontinuidade desta operação?
- Apesar desta operação de exportação ter sido descontinuada, tem algum aspecto sobre o qual você diria que ficou satisfeito com a mesma? Por quê?

Perguntas sobre Período de Análise

- Quando o senhor pensa sobre resultados passados (dos anos anteriores) da atividade de exportação, quantos anos você costuma levar em conta?
- O senhor avalia ou faz projeções sobre resultados futuros da exportação? Quantos anos você costuma levar em conta nessa projeção?

a) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação da empresa como um todo (todos os produtos todos os países):

Sim **Não** **Não sei**

b) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação de cada produto para o conjunto de países:

Sim **Não** **Não sei**

c) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação para cada país (todos os produtos):

Sim **Não** **Não sei**

d) Sua empresa mantém informação (ões) sobre resultados da exportação de cada produto para cada país:

Sim **Não** **Não sei**

- Por favor, dê exemplos de alguns indicadores que sejam registrados e arquivados em sua empresa.

- Por quantos anos essas informações são mantidas e podem ser acessadas?

Informações sobre Indicadores de Desempenho de Exportação

Agora, vamos passar a um bloco de perguntas relacionadas aos tipos de indicadores utilizados na medição do desempenho de exportação. Os principais indicadores já identificados em pesquisas com exportadores são divididos em quatro grupos principais: os econômicos, os de mercado/cliente, os comportamentais/situacionais e os estratégicos. No entanto, parece que os executivos nem sempre levam em conta todos estes aspectos sugeridos pelos acadêmicos. Por isso, eu vou perguntar separadamente, dando alguns exemplos e gostaria que o senhor me falasse aqueles que são utilizados na sua empresa.

- O senhor utiliza medidas econômicas para avaliar o desempenho de exportação? Como por exemplo, medidas de rentabilidade, lucratividade, margem, etc.? Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza?
- O senhor utiliza medidas relacionadas aos clientes ou ao mercado para avaliar o desempenho de exportação? Como por exemplo, participação de mercado (*market share*), diversificação de mercado, satisfação dos clientes, imagem da marca, cobertura de mercado, etc? Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza?
- O senhor utiliza medidas relacionadas à relevância da exportação para a empresa, a situação em que se encontra o processo de internacionalização (se começou faz pouco tempo, se já atua com outras formas além da exportação, como representante comercial, filiais de distribuição, etc.), às dificuldades encontradas neste processo de internacionalização? Como por exemplo, intensidade de exportação (participação proporcional da exportação nas vendas totais), atitude relativa à superação de barreiras à exportação, problemas na exportação, etc? Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza.

- O senhor utiliza medidas relacionadas à contribuição estratégica da exportação e seu nível de atendimento aos objetivos estratégicos? Como por exemplo, satisfação geral com o desempenho da atividade exportadora, confirmação das expectativas da atividade, percepção da importância estratégica da exportação, crescimento da empresa, melhoria nas competências, contribuição da exportação para melhoria da posição competitiva da empresa etc. Poderia me citar alguma ou algumas que o senhor utiliza?

Perguntas Extras Sucesso e Não Sucesso

Caso o entrevistado se mostre disposto a continuar respondendo por mais algum tempo, o seguinte bloco de perguntas será apresentado.

Verificação da validade preditiva

Se a decisão coubesse a você, você recomendaria à sua empresa que a exportação deste produto para aquele país...

Fosse interrompida	Diminuisse ligeiramente	Fosse mantida no nível atual	Aumentasse ligeiramente	Aumentasse consideravelmente
--------------------	-------------------------	------------------------------	-------------------------	------------------------------

Por quê? Por favor, justifique...

Verificação do uso de outros critérios de avaliação do desempenho de exportação: padrão de referência relativo; variação (crescimento) dos indicadores de desempenho

- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que os resultados de seus **principais concorrentes** (brasileiros ou estrangeiros) que exportem esse mesmo tipo de produto para aquele país? Em quais aspectos?

- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que os resultados de sua exportação deste **mesmo produto para outros países**? Em quais aspectos?
- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que os resultados da exportação de **outros produtos seus para este mesmo país**? Em quais aspectos?
- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação daquele produto para aquele país seriam melhores ou piores do que as suas expectativas iniciais ou seus **objetivos iniciais** da exportação deste produto para aquele país? Em quais aspectos?
- O senhor saberia dizer se os resultados da exportação deste produto para aquele país melhoraram ou pioraram nos últimos três anos (ou o número de anos que o respondente declarou que sua empresa preservaria os registros dos resultados de exportação)? Em quais aspectos?
- O senhor julga que outras pessoas na sua empresa utilizariam critérios de avaliação diferentes daqueles que o senhor usualmente utiliza? O senhor saberia citar esses critérios?

Apêndice 2

Informações sobre o Perfil do Entrevistado e da Empresa

Informações Específicas sobre o Entrevistado

(Estas informações serão utilizadas apenas para controle estatístico e para futuro retorno dos resultados para a sua empresa. A confidencialidade das respostas será garantida.)

Você deseja receber cópia dos resultados consolidados sim não
desta pesquisa?

Informações pessoais: (Estas informações serão utilizadas apenas para controle da pesquisa. A confidencialidade das respostas será garantida.)

Seu _____ :fones: (____) _____
nome:
Seu _____ (____) _____
cargo:
Há quantos anos você trabalha com exportação? _____ e-mail: _____

Informações Específicas sobre a Empresa

Informações sobre a sua empresa:

Razão social: _____

Há quantos anos a sua empresa exporta? _____ anos

Para quantos países a sua empresa exportou em 2008? _____ países

Aproximadamente, quantos funcionários tem a sua empresa?

No Brasil: _____ No exterior: _____

As vendas da sua empresa no exterior representam qual porcentagem aproximada
das vendas totais da sua empresa?

%

As receitas totais anuais da sua empresa são:

menos de R\$ 2 milhões / ano	entre R\$ 2 milhões e R\$ 10 milhões	entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões	entre R\$ 50 milhões e R\$ 200 milhões	entre R\$ 200 milhões e R\$ 1 bilhão	entre R\$ 1 bilhão e R\$ 5 bilhões	mais de R\$ 5 bilhões / ano
---------------------------------------	---	--	---	--	--	-----------------------------------

Quem detém maior poder de decisão na sua empresa?

dono ou sócios brasileiros 50% / 50% entre brasileiros e dono ou sócios estrangeiros
estrangeiros