

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

ESTÁGIO FINAL – ADM 01198 – CURSO 319

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO BORRACHAS VIPAL S.A.

POR

LEONARDO MODESTI DONIN
116565

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre, 18 de novembro de 2008.

Leonardo Modesti Donin

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
ESTUDO DE CASO BORRACHAS VIPAL S.A.**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

Porto Alegre
2008

RESUMO

O processo organizacional de internacionalização assume destaque para as empresas emergentes dos países periféricos, que estão em plena inserção na ordem econômica mundial, num contexto de alta competitividade, de globalização e de abertura dos mercados. Este estudo visou contribuir, através do desenvolvimento de um estudo de caso em profundidade na empresa Borrachas Vipal S.A., para o conhecimento acerca deste processo e seus benefícios, cujos casos e estudos ainda são incipientes nos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil. O estudo objetivou descrever e analisar o processo de internacionalização do caso concreto, apoiado na vertente teórica comportamental formulada pelo Modelo de Uppsala, bem como analisar os seus efeitos na rentabilidade do negócio. Os benefícios alcançados estão vinculados à obtenção de vantagens competitivas, através da consolidação da marca e da obtenção de linhas de financiamento no exterior, da aprendizagem organizacional, e de uma maior taxa de crescimento. O caso é explicado majoritariamente pelo Modelo de Uppsala, o que a classifica como uma empresa em grau intermediário de internacionalização. A rentabilidade demonstrou variações em função do seu envolvimento no exterior, devido principalmente à influência de atividades secundárias à sua operação propriamente dita. O foco da empresa é manter o mercado interno, sendo a sua internacionalização fonte de melhores condições para se manter competitiva neste.

Palavras-chave: processo de internacionalização, análise de rentabilidade, Modelo de Uppsala.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	11
1.1. DEFINIÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	12
1.1.1. Fatores determinantes da internacionalização de empresas .	15
1.2. ENFOQUE COMPORTAMENTAL	18
2. DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO INTERNACIONAL	22
2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INTERNACIONAL.....	23
2.2. INSTRUMENTOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
2.3. MEDIDAS DE RENTABILIDADE	33
2.3.1. Índices de rentabilidade tradicionais.....	34
2.3.2. Aspectos relevantes relacionados às taxas de retorno	38
2.4. IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE RESULTADOS EMPRESARIAIS.....	43
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	47
3.1. SELEÇÃO DO CASO.....	50
3.2. COLETA DE DADOS	51
3.3. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	53
4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	55
5. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VIPAL	64
5.1. QUANTO À OCORRÊNCIA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	65

5.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ATUAÇÃO NO EXTERIOR	74
5.3. PERSPECTIVAS QUANTO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	79
6. ANÁLISE DO CASO.....	81
6.1. ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VIPAL SOB ENFOQUE COMPORTAMENTALISTA	81
6.1.1. Escolha dos mercados.....	82
6.1.2. Formas de atuação: modo de entrada e desenvolvimento	85
6.2. ANÁLISE DE RENTABILIDADE: PRINCIPAIS RESULTADOS DECORRENTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	89
6.2.1. Indicadores gerais da empresa	91
6.2.2. Análise da rentabilidade	98
CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS.....	114

INTRODUÇÃO

CONTEXTUALIZAÇÃO –

A prática do comércio exterior e de atividades de negócios internacionais têm se mostrado necessárias à prosperidade econômica de um país, pois permite que estes se especializem naquilo que apresentem maior vantagem comparativa e que desfrutem de uma maior variedade de produtos e serviços. Historicamente, os agentes mercantis não se restringiram apenas em produzir num país e exportar para outros, mas também, buscaram a propriedade dos bens de produção em países estrangeiros e os respectivos lucros, dando início ao fenômeno que hoje conhecemos como internacionalização.

O desenvolvimento socioeconômico de uma nação consiste num processo de construção e evolução social da mesma, no qual o aprendizado ocorre de forma contínua, de modo a estar diretamente ligado a sua capacidade de gerir uma economia crescentemente complexa e globalizada.

Para tanto, os agentes econômicos de uma nação, principalmente a iniciativa privada, são orientados a intensificar suas experiências internacionais através do Investimento Direto no Exterior (IDE) e da internacionalização de suas operações, a fim de elevar seu nível de eficiência e competitividade e, conseqüentemente, acaba por contribuir com a melhoria das condições da economia de uma determinada sociedade.

O processo de internacionalização é definido como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996) e, além disso, pode significar a transformação da empresa doméstica para fazer face aos padrões e modelos de negócios que firmas estrangeiras utilizarão para competir no mercado local, ou seja, adotar padrões de produtos/serviços e modelos de negócios capazes de proteger o mercado local

dos competidores multinacionais ou transnacionais (ALMEIDA, 2007), apresenta-se, então, como uma alternativa de atuação internacional.

São vários os motivos que desencadeiam a atividade de internacionalização. Determinadas empresas têm a finalidade de complementar o seu caráter exportador, assim como, focarem para seus objetivos estratégicos, de modo a buscar aproveitar oportunidades ou superar obstáculos.

O investimento produtivo no estrangeiro e a internacionalização de empresas com berço em países emergentes, tradicionalmente importadores de capital, com destaque ao grupo constituído pelo Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC), são considerados fenômenos recentes. A globalização desencadeou a perspectiva de que investir no estrangeiro pode ser uma opção viável para obter crescimento sustentável e, em alguns casos, único meio de sobrevivência a médio e longo prazo. No Brasil, a intensificação desse fenômeno deve-se, entre outros motivos, à necessidade estratégica de diversificar geograficamente o portfólio de ativos, tornando-se fonte de eficiência e competitividade.

Apesar dos mercados internacionais representarem uma alternativa viável para o crescimento e melhoria de desempenho das empresas de um determinado país, percebe-se, no Brasil, alto grau de insatisfação em relação ao nível de internacionalização e desenvolvimento do comércio mundial. Segundo Rubim (2004), a experiência brasileira em internacionalização resume-se ao ato de exportar e, mesmo nessa esfera, os resultados não atendem plenamente às expectativas. Como prova disso, a participação brasileira no comércio mundial foi de apenas 1,15% (SECEX, 2006), apesar do substancial aumento absoluto das exportações no último decênio (de US\$ 47 bilhões em 1996 pra US\$ 137,5 bilhões em 2006). Investimentos de empresas brasileiras no exterior também assumem proporções relativamente baixas quando comparado com outros países. Segundo o relatório anual da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development - UNCTAD) de 2005, demonstra que o Brasil aplicou 10,7% do seu PIB em investimentos estrangeiros no ano de 2004 abaixo dos 11,4% de 2003, índice inferior à média

mundial de 24%. Tal desempenho do setor privado brasileiro no comércio global não condiz com o potencial da indústria nacional.

Diversos fatores podem estar relacionados com o baixo nível de internacionalização das empresas brasileiras. As empresas domésticas acabam caindo em uma “armadilha”, assim denominado por Bartlett e Ghoshal (2000), quando orientadas para um mercado nacional mais atraente, mais rentável, e quando alguns setores, por terem grande defasagem tecnológica, restringem-se ao seu mercado local. Considera-se, também, que o mercado interno é alvo de empresas estrangeiras, havendo exposição à competição e exigência de padrões internacionais. Em um estudo recente, desenvolvido por Rocha (2003), aponta-se como principais dificuldades às empresas brasileiras em se internacionalizarem àquelas originadas do isolamento geográfico e lingüístico do país, da formação cultural (orientação local) e do impacto do ambiente macroeconômico sobre as motivações empresariais.

Apesar do número reduzido, para o potencial da economia brasileira, percebe-se, no contexto atual, o surgimento das primeiras multinacionais desta, as quais estão obtendo sucesso nas suas experiências internacionais. Conforme Júnior (2007) e Almeida (2006), o ritmo de internacionalização de empresas vem crescendo substancialmente nesses últimos anos, de modo a conferir ao Brasil a segunda colocação de maior investidor no exterior entre os países em desenvolvimento.

Os setores com maior significância são os que se baseiam em atividades naturais (Vale do Rio Doce e Petrobrás) e fabricantes de produtos industriais (Gerdau). Para essas organizações, entre outras, os mercados externos têm sido fonte de taxas de crescimento acima da média dos concorrentes domésticos e de competitividade.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA –

A problemática encontra-se no fato de que poucas empresas percebem o processo de internacionalização como uma possibilidade de geração de benefícios, apesar deste ser fonte de desenvolvimento socioeconômico, de geração de riqueza e de competitividade.

Ao ficar caracterizada a importância do movimento de internacionalização no contexto empresarial atual, a relevância competitiva do tema, a discrepância entre o número de empresas emergentes brasileiras em processo bem-sucedido de internacionalização e o de empresas nacionais de vanguarda que anseiam desenvolver atividades internacionais bem-sucedidas de forma estruturada, considerando como princípio a busca por resultados, torna-se necessário à compreensão do fenômeno responder as seguintes perguntas: por que e como internacionalizar e quais são os seus efeitos na rentabilidade?

Caracteriza-se, portanto, como objeto de estudo, inicialmente, o aspecto compreensivo das razões e motivações que levaram a firma em estudo a realizar qualquer atividade que evidencie a ocorrência do fenômeno da internacionalização como estratégia organizacional, bem como levantar sua evolução, suas práticas e a sua singularidade empírica. Posteriormente, torna-se relevante estudar os principais efeitos do desenvolvimento do processo de internacionalização na rentabilidade da organização.

JUSTIFICATIVA –

Evidencia-se a necessidade do debate em torno do fenômeno e seus benefícios nos resultados empresariais ao constatar a existência e a importância do movimento de internacionalização no mundo e do rápido aumento do envolvimento de empresas brasileiras nesse jogo competitivo,

Ao considerar processo de internacionalização, em princípio, fonte de desenvolvimento socioeconômico, parece coerente tratar qualquer forma de intensificação e de expansão de suas aplicações, bem como de estratégias corporativas voltadas ao seu desenvolvimento, como objetos de estudo relevantes, além de analisar a sua relação com as finanças empresariais, mais especificamente aos resultados, os quais são considerados para qualquer tomada de decisão.

Considera-se oportuno partir da realidade e da experiência de uma empresa que se encontra nesse processo, através de um estudo de caso em profundidade, a fim de identificar motivos e mecanismos utilizados, de modo a contribuir no processo de tomada de decisões de empresas brasileiras interessadas em se internacionalizar e a agregar, desta forma, informações sobre esse fenômeno organizacional.

Também se percebe uma carência de conhecimentos acerca do mesmo nas empresas brasileiras, ainda mais no que tange à análise da rentabilidade destas. Mesmo àquelas que estão em um nível avançado no processo de internacionalização, exige-se a constante busca de melhorias na estruturação do processo de tomada de decisão, de modo a desenvolver conhecimento e aprendizagem organizacional, justificando-se pelo longo caminho a percorrer até alcançar patamares realmente consistentes.

OBJETIVOS –

O objetivo geral é analisar o processo de internacionalização da empresa VIPAL S/A e seu impacto na rentabilidade da mesma.

Os objetivos específicos são:

- Descrever a evolução na sua atuação internacional;
- Estudar a contribuição explicativa das proposições levantadas pelo Modelo de Uppsala ao caso;
- Estudar sua rentabilidade.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO –

A monografia está organizada em seis capítulos. O primeiro e o segundo capítulo desenvolvem a fundamentação teórica do processo de internacionalização de empresas e do desempenho econômico internacional, respectivamente. O capítulo 3 trata dos procedimentos metodológicos. No capítulo 4 é feita a caracterização da empresa. O capítulo 5 descreve o processo de internacionalização da VIPAL e no capítulo 6 é realizada a análise do caso.

1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A revisão teórica a respeito do processo de internacionalização de empresas está dividida em dois pontos centrais. A primeira parte aborda o significado de “internacionalização de empresas”, ao levantar sua definição e esclarecer os seus principais fatores determinantes. A segunda seção apresenta a concepção comportamentalista do mesmo.

1.1. DEFINIÇÃO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A conceituação do fenômeno da internacionalização de empresas torna-se complexo pela dificuldade em compreender e delimitar o que de fato constitui o processo. Justifica-se tal problema pela idéia equivocada de considerar, como “internacionalizadas”, as empresas que atuam somente na exportação de mercadorias, sem investir diretamente no exterior.

Inicialmente, precisa-se entender que internacionalização, investimento direto no exterior e exportação não significam a mesma coisa. Em trabalho intitulado “Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras”, Rodrigo Cintra e Bárbara Mourão observaram que “não são raras às vezes nas quais se confundem internacionalização, exportação e negociações internacionais”, além de notarem que para alguns analistas, essas são “facetas de um mesmo processo” ou “facetas iguais de uma mesma ação”.

Cintra e Mourão, em uma definição limitada, trataram a internacionalização como “o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada”. A definição deixa claro que não bastaria apenas a atividade exportação para caracterizar o processo de internacionalização, mas também envolveria a movimentação de fatores de produção, limitando-se apenas quanto ao aspecto contínuo de envolvimento com o exterior.

A internacionalização, segundo Abrantes (1999), significa a atuação em diferentes nações, de forma a conduzir movimentos dos fatores de produção, tais como transferências de capital, desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos em outros países. Tal definição é considerada insuficiente para representar o processo de internacionalização de empresas, pois deixa a desejar quanto ao caráter contínuo, da mesma forma que o anterior, e

considera-se errôneo dizer que é suficiente para caracterizar o processo haver a simples comercialização de produtos em diferentes nações.

Antes de buscar uma definição mais próxima do fenômeno organizacional de internacionalização, parece pertinente adicionar alguns significados particulares que a denominação pode assumir, citados por Abrantes, dependendo do sentido que for abordado.

No sentido macro-econômico, pode-se dizer que a internacionalização relaciona-se com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados e serviços, dinheiro, idéias e pessoas, efetuadas entre dois Estados – Nações. Já do ponto de vista empresarial, ao considerar uma teoria que estabelece um paralelo com a concepção de Rostow das fases de desenvolvimento das economias, a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos ao abranger todas as fases desde a exportação até o investimento direto no estrangeiro.

Portanto, através do arcabouço teórico levantado em relação à definição do fenômeno da internacionalização, que varia de acordo com as perspectivas dos autores e respectivos estudos, pode-se chegar a uma definição mais próxima.

Definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996), a internacionalização vem a ser uma alternativa de atuação internacional. Tal definição parece estar contemplando os principais aspectos do fenômeno, pois salienta, além do caráter contínuo, o fato de que determinadas empresas, através desse processo, têm a finalidade de complementar o seu caráter exportador e de focar seus objetivos estratégicos, de modo a buscar aproveitar oportunidades ou superar obstáculos.

Falta adicionar um importante aspecto, o qual é levantado por Almeida (2007), ao introduzir em seu trabalho a idéia de que a internacionalização pode significar a transformação da empresa doméstica para fazer face aos padrões e

modelos de negócios que às estrangeiras utilizarão para competir no mercado local, ou seja, adotar padrões de produtos/serviços e modelos de negócios capazes de proteger o mercado local dos competidores multinacionais ou transnacionais.

Então, uma definição mais completa do que de fato significa o processo de internacionalização de empresas deve conter a idéia de continuidade, seja do envolvimento com atividades no exterior ou das atividades de manutenção/desenvolvimento do mercado interno face aos modelos de negócios dos gigantes internacionais.

Logo, não é condição necessária o fato de a empresa exportar ou ter investimentos diretos no exterior. O que ocorre é, em geral, que o modelo de negócio dos grandes competidores internacionais dá-se através da intensificação das formas de atuação externa, ou seja, o processo de internacionalização de empresas intuitivamente refere-se às principais modalidades de atuação externa.

Almeida (2007) destaca à discussão em torno da conceituação do processo internacionalização de empresas, a importância do estudo das formas de atuação externa. Cintra e Mourão, *apud* Almeida (2007), buscam classificar as diversas formas dessa atuação: transações (comercialização de produtos, marcas e patentes); investimento direto (abertura de instalações produtivas ou sedes para prestação de serviços) e projetos especiais (em geral operados diretamente no mercado consumidor).

A importância de citar e de desenvolver rapidamente as formas de atuação externa é devido à confusão que ocorre entre as denominações apresentadas e a definição de internacionalização.

1.1.1. Fatores determinantes da internacionalização de empresas

A tendência à internacionalização não é uma realidade apenas das empresas dos países ditos desenvolvidos, mas também das empresas dos países em desenvolvimento, entre eles o Brasil.

Almeida (2007) coloca a seguinte questão: “Haveria causas comuns para essa tendência à internacionalização que sejam semelhantes e igualmente válidas tanto para empresas de países em desenvolvimento quanto para as firmas de países plenamente desenvolvidos...?” O autor responde a questão com base no relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, o qual afirma que as causas para essa tendência são as mesmas entre as empresas de diferentes países. Também afirma que as principais e mais abrangentes forças determinantes do processo é a busca de recursos, mercados e tecnologia.

O fato de não haver diferenças nas causas geradoras da internacionalização de empresas originadas em diferentes países evidencia-se na seguinte afirmação da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento: “as condições de concorrência em economia mundial cada vez mais unificada e competitiva são igualmente desafiantes para todos”.

O estudo dos fatores determinantes do processo de internacionalização é extremamente importante para explicar o fenômeno e para fundamentar conhecimentos acerca dos reais benefícios oriundos do investimento estrangeiro direto e da internacionalização das companhias para o desenvolvimento socioeconômico de determinado país de origem ou então da própria organização.

Considera-se relevante desenvolver a idéia de que, inicialmente, o objetivo das grandes corporações, que se encontra em setores altamente competitivos, consiste em manter o mercado interno, de forma a restringir a escolha de comprar ou ser comprado. Confirma-se esse objetivo através da

argumentação desenvolvida por Alem e Cavalcanti, na década de 1990: “a necessidade de as empresas tornarem-se competitivas em nível internacional, a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional”.

Setores que não se internacionalizam e não se tornam competitivos mundialmente acabam por acarretar em grandes perdas para a economia do país de origem. Estas são decorrentes da tendência, quando ocorre uma aquisição por parte de multinacionais estrangeiras, de concentração no país de origem do capital a fonte de desenvolvimento e de propriedade intelectual da tecnologia, ou seja, perdem-se centros de pesquisa, relegando a filial o papel de adaptar a tecnologia localmente. A internacionalização freqüentemente gera empregos localmente, ao exportar mão-de-obra qualificada e nacional para o exterior ou, simplesmente, não fechando as portas, o que acontece com freqüência quando multinacionais estrangeiras adquirem empresas nacionais.

Segundo Alem e Cavalcanti, em uma leitura preliminar, os principais fatores negativos da internacionalização até então apontados são: (a) a possibilidade de “exportação” de empregos; (b) prejuízo ao balanço de pagamentos à medida que envolveria uma saída de divisas do país; e (c) a possível redução dos níveis de investimento doméstico. Percebe-se que os fatores citados apresentam um caráter estático do processo e consideram o processo de internacionalização em termos dinâmicos, de modo a invalidar qualquer argumento negativo citado anteriormente, pois, conforme os autores colocam, a importância do processo está na sobrevivência das autênticas empresas de capital nacional e o aumento da competitividade dos seus países de origem, bem como para a redução da vulnerabilidade externa.

Cintra e Mourão, *apud* por Almeida (2007), procuram enumerar as razões para internacionalizar uma empresa. Incluem entre elas: ultrapassar barreiras tarifárias e/ou não-tarifárias; o estímulo à internacionalização por parte do governo; a necessidade de desenvolver pesquisas e tecnologia; a “cultura” da organização; e a “diplomacia econômica”, ou seja, o uso de canais oficiais de comunicação para a promoção de empresas, no caso, brasileiras. Os autores salientam o objetivo de ultrapassar barreiras comerciais ao

caracterizá-lo como um dos mais antigos e tradicionais entre os fatores que levaram historicamente à internacionalização de empresas e aos investimentos diretos no exterior – bem antes até da era da globalização, sendo que se observa hoje um mundo dividido em grandes blocos econômicos que constituem grandes obstáculos protecionistas, de modo a favorecer as economias locais.

Almeida (2007) coloca que os estudos levantados diferem quanto aos fatores determinantes do fenômeno de internacionalização e mais e especificamente do investimento direto, mas observa que uma das principais motivações é a possibilidade de ampliar exportações. Portanto, a internacionalização pressupõe um envolvimento comercial anterior ao seu desenvolvimento, sendo a necessidade de expandi-lo a forma mais abrangente de se resumir a principal razão para o investimento externo.

Dado um contexto de crescente abertura das economias nacionais e da intensificação do processo de globalização, a internacionalização de uma empresa moderna deixou de ser uma questão de opção para se tornar uma questão de sobrevivência.

1.2. ENFOQUE COMPORTAMENTAL

Iniciando uma fase diferenciada ao estudo dos negócios internacionais, formulou-se, principalmente, ao longo da segunda metade da década de 70, o então denominado Modelo de Uppsala¹, que prestou ao entendimento do respectivo fenômeno organizacional uma perspectiva comportamental, oferecendo uma abordagem alternativa à concepção derivada da teoria da firma à compreensão do processo de internacionalização de empresas.

Tal perspectiva entende que existem outros fatores, além do econômico – racionalidade econômica –, que moldam as decisões das empresas em relação à internacionalização. Esses fatores são de natureza diversa, por se relacionarem com o ambiente externo, com as características da organização e com as atitudes psicológicas dos seus administradores (ROSA, 2006).

O modelo formulado por Johanson e Vahlne (1977) tem suas bases empíricas decorrentes dos estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). Dentre as constatações observadas nos casos concretos em relação ao processo de internacionalização, pode-se destacar o seu desenvolvimento gradual, a influência da distância psicológica sobre seu ritmo, o obstáculo ocasionado pela falta de conhecimento do mercado externo e a natureza incremental das decisões de comprometimento com o mesmo. O modelo de Uppsala representa, portanto, a maneira como as empresas escolhem os seus mercados de atuação, as formas de entrada nos mesmos (ROSA, 2006) e o padrão de evolução em um mercado individual.

A pesquisa empírica, baseada em empresas suecas desenvolvida, por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), demonstrou um comportamento homogêneo do desenvolvimento de suas operações internacionais, através de “pequenos passos”, ou seja, observou-se uma seqüência de passos

¹ Assim denominado pelo fato dos respectivos estudos terem sido realizados pela Universidade de Uppsala.

moderados, ao desenvolver suas operações nos mercados externos de forma gradual ao longo do tempo, de forma a contrariar a idéia de decisões agressivas de investimentos de capital distribuídos descontinuamente na linha do tempo. Constatou-se que, geralmente, as firmas estabelecem a relação inicial com um mercado através de exportações não regulares, avançam através de exportações via agente, depois estabelecem subsidiárias e, em alguns casos, chegam a manufaturar seus produtos no país estrangeiro.

Outro padrão identificado diz respeito à seqüência do estabelecimento de operações em novos países, ou seja, quanto à extensão das atividades em novos mercados. Ordem esta que se relaciona à variável “distância psicológica” entre o país nacional da empresa e o país importador. Tal conceito é definido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 24) como: “fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informação entre a firma e o mercado”. Exemplos desses fatores são as diferenças entre: idiomas, culturas, sistemas políticos, educação, práticas de negócios, desenvolvimento industrial, entre outros.

Tendo como base o conceito de distância psicológica, sustenta-se a idéia de que o processo de internacionalização, como fenômeno organizacional, inicia-se por países próximos geograficamente, pois maior é a possibilidade de haver um elo em comum, de forma a haver uma relação direta e proporcional entre distância psicológica e distância geográfica, ao indicar que quanto mais distantes estiverem os mercados, maior será a possibilidade de haver uma conjuntura de fatores que venham a perturbar os fluxos de informações.

Entretanto, considerando que toda boa regra tem sua respectiva exceção, constata-se em casos concretos que esse fenômeno não ocorre igualmente entre diferentes países, como afirma Rosa (2006), ao citar o exemplo da distância geográfica entre países como Inglaterra e Austrália, mas que são psiquicamente próximos em vários sentidos; ou, ainda, que a proximidade geográfica existente entre Estados Unidos e Cuba não determina que estes sejam próximos psiquicamente (influenciados principalmente por razões políticas).

A suposição básica do modelo diz que a falta de conhecimento sobre o mercado de interesse constitui-se em um importante obstáculo ao desenvolvimento de operações internacionais, podendo ser adquirido através de experiências em operações no exterior.

Em vários casos concretos, observa-se que muitos são os empreendimentos no exterior que se comportam de forma mais agressiva, por exemplo, quando da implementação de subsidiárias imediatamente após a identificação de demanda, o que poderia descaracterizar o caráter gradual da teoria comportamentalista, entretanto, nesses casos, o que ocorre é a influência algum “fator catalisador” que influencia na tomada de decisão, fator esse caracterizado como um “salto de experiência” (que não demonstra a total falta de conhecimento do mercado alvo), o qual pode estar presente tanto no tomador de decisão – rede de contatos, relacionamentos, experiência pessoal, entre outros – quanto na própria organização através da aprendizagem organizacional adquirida em outras operações similares ou pela aquisição do saber fazer de especialistas e profissionais da área conhecedores das características dos mercados pretendidos.

O aspecto incremental é outra importante característica desse fenômeno e vem a somar e a complementar o aspecto gradual do mesmo, pois traz a idéia de que o envolvimento e o comprometimento com determinado mercado seguem decisões marginais e seqüenciais, na qual uma determinada fase do processo vincula-se à ocorrência de fases anteriores

Considera-se como decisões incrementais do processo de internacionalização a seguinte seqüência: decisão de começar a exportar para um país, estabelecer canais de exportação, começar a vender através de subsidiária e estabelecer manufatura.

Primeiramente, a empresa desenvolve-se em seu mercado doméstico. Posteriormente, tem-se que um acordo comercial com um agente é muitas vezes precedido por exportações esporádicas² para um dado mercado; o

² As empresas começam suas atividades internacionais exportando para países mais próximos ou que sejam comparativamente bem conhecidos e similares quanto às práticas de negócios.

estabelecimento de subsidiárias é precedido de vendas via agente; e o estabelecimento de manufatura é precedido pela subsidiária, muitas vezes associando-se a estas um centro de estocagem, sendo a produção orientada a atender o mercado local.

Sobre o estabelecimento de manufaturas Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 24) acrescentam: “As novas unidades de produção começam com as menos complicadas operações de manufatura e depois sucessivamente são adicionadas as mais complicadas, em etapas”.

Portanto, o enfoque comportamentalista levanta a proposição da ocorrência do gradualismo³ no processo de internacionalização, baseado em acúmulo de conhecimento e na ênfase ao conceito de distância psicológica, representando o produto de uma série de decisões incrementais, sendo a consequência do modo como as empresas buscam superar os obstáculos (falta de conhecimento e de recursos) e gerenciar os riscos inerentes ao processo.

Dessa forma, coloca-se que as firmas iniciam o processo de internacionalização em países psiquicamente mais “próximos” e, posteriormente, avançam em direção aos mais afastados. O modo de entrada em novos mercados é caracterizado pela forma progressiva, no qual se tem um envolvimento inicial menor e posteriormente seguido de uma intensificação de comprometimento de recursos (ROSA, 2006).

A relevância do modelo está no destaque que é dado ao processo decisório e à aprendizagem organizacional, os quais determinam a superação das incertezas e dificuldades enfrentadas no decorrer do processo de internacionalização.

³ Características estas não restritas às empresas suecas, chamando atenção para o trabalho de Johanson e Vahlne (1990) que trazem uma série de estudos realizados em diversos países e que dão suporte ao modelo.

2. DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO INTERNACIONAL

Desenvolve-se, ao longo deste capítulo, a revisão bibliográfica que trata sobre a avaliação e medição⁴ do desempenho econômico das empresas ditas multinacionais (EMN) e o efeito da internacionalização sobre os resultados econômicos empresariais. O conteúdo divide-se em quatro pontos centrais. A primeira parte introduz e apresenta peculiaridades da avaliação do desempenho internacional de empresas multinacionais. A segunda traz instrumentos e métodos para a análise da rentabilidade empresarial. Em seguida, abordam-se as principais medidas destes. E, por fim, coloca-se o impacto da internacionalização sobre tais resultados.

⁴ Avaliação e medição de desempenho são concepções diferentes. Segundo Peterson (1996), a principal diferença é que a avaliação remete-se a previsões, já a medição, através de medidas de desempenho, está ligada a resultados reais.

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INTERNACIONAL

Empresas com atuação em diferentes mercados devem dedicar atenção especial ao avaliar seu desempenho global. Ao estenderem e ao intensificarem seus negócios por vários países as organizações estão sujeitas a uma maior complexidade no processo de gestão, pois há ambientes externos totalmente diversos de sua base de origem cada qual com suas peculiaridades.

A principal distinção entre empresas multinacionais e transnacionais está no fato da primeira ter modelos de operações iguais em diferentes países, já a última foca no desenvolvimento de suas atividades no exterior no que diz respeito aos processos, sendo diferenciados localmente, de modo que potencializa as vantagens que cada região oferece em relação a um determinado processo (PADOVEZE, 2006).

Esses grupos transnacionais ou multinacionais apresentam especificidades dadas às suas características, o que as difere das empresas domésticas em vários aspectos. Padoveze (2006) cita como especificidades das empresas multinacionais ou transnacionais: a caracterização como grupo empresarial; organização com sociedade por ações; demonstrações monetárias diferentes; idiomas e aspectos culturais; ambiente econômico e legal; risco político e papel dos governos; grandes volumes de investimento, diversificação e flexibilidade; movimentação entre as unidades de negócio; facilidade de obtenção de recursos financeiros; facilidade de reorganizações societárias.

Negócios internacionais exigem novas competências das organizações que operam apenas domesticamente, novas funções dos departamentos, novos processos de controle, de avaliação e de investimento, enfim, um modelo de gestão que seja capaz de tratar decisoramente as informações produzidas num contexto diversificado.

Devido às características das empresas multinacionais surgem funções financeiras adicionais ou então se dá maior ênfase a um determinado grupo de processos, entre eles, pode-se citar a gestão cambial, integração das moedas e de sistemas de informações contábeis, gestão por unidade de negócio, avaliação do desempenho, demonstrações financeiras e gerenciais adicionais (PADOVEZE, 2006),

A avaliação de performance econômico-financeira de empresas multinacionais ou que estão em processo de internacionalização caracteriza-se, então, como mais complexas do que as empresas simplesmente domésticas, pois, justamente, ocorre peculiaridades da operação em um ambiente estrangeiro. Os resultados de qualquer sistema de controle devem ser avaliados levando em conta distorções de desempenho causadas por ambientes de negócio nacionais muito diferentes (EITEMAN, 2002). Tais distorções conferem maior grau de complexidade às avaliações de desempenho entre afiliadas que atuam em diferentes países.

Outra forma de distorção de sistemas internacionais de avaliação, apontada pelo autor, é quando ocorre o sacrifício de uma filial pela outra, como no caso em que se decide por benefícios para a operação global em detrimento de uma filial específica de uma dada localidade, por exemplo, uma localizada em um país que apresenta baixas taxas de juros pode endividar-se para financiar operações para outra localizada em outro país onde as taxas de juros praticadas são relativamente maiores. Nesse caso o autor aponta que a administração deve elaborar um método justo e consistente de ajuste dos relatórios básicos.

Ocorrem, também, inconsistências quanto aos objetivos financeiros da empresa multinacional. Segundo Eiteman (2002) são três os objetivos financeiros para empresas multinacionais: maximização do lucro consolidado após os impostos; minimização dos encargos fiscais globais efetivos da empresa; e, posicionamento correto do lucro, dos fluxos de caixa e dos fundos disponíveis da empresa. Devem-se administrar os *tradeoffs* entre os objetivos através de decisões adequadas à empresa e observar os mesmos quanto às suas implicações nos objetivos do presente e nos do futuro.

Percebe-se ainda, objetivos não financeiros por parte desse tipo de organização, as quais podem estabelecer afiliadas ou tomar decisões não visando o lucro, mas de auferir alguma vantagem, tais como, segundo Eiteman (2002) e Padoveze (2006): novas tecnologias, a garantia de fontes de fornecimento, maior eficiência na produção, expansão de mercados, manutenção da presença em um dado mercado estratégico, adequação às normas do governo, diversificação. Eiteman (2002, p. 441) afirma que: “Embora esses objetivos tenham algum foco nos lucros em longo prazo, a avaliação do desempenho de curto prazo não é tão importante.”

A complexidade, originada a partir do crescimento de unidades de negócios em outros países, afiliadas, subsidiárias, centros de distribuição, parcerias tecnológicas, entre outras formas de intensificação da internacionalização de empresas, permite a Eiteman (2002) justificar o envolvimento de três dimensões diferentes para avaliar o desempenho de uma afiliada, são elas: avaliação da administração; avaliação da afiliada; e, avaliação estratégica.

A complexidade com certeza é uma característica significativa da avaliação de desempenho financeiro internacional, entretanto, ao desconsiderar esse aspecto, tem-se que ter em mente o fato de que qualquer processo gerencial deve gerar valor para o cliente e no caso do sistema de medida de desempenho não adicionar valor, ele não terá utilidade.

Portanto, a avaliação de desempenho econômico-financeiro internacional deve ser pensada como um instrumento de gestão que qualifica decisões futuras, de forma a criar maior valor para o acionista e melhor retorno para os ativos da empresa.

2.2. INSTRUMENTOS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chega-se a avaliação financeira (índices de rentabilidade inclusive) de uma organização através da análise de balanços, processo este que objetiva extrair informações gerenciais úteis à tomada de decisão a partir de dados contábeis expressos nos demonstrativos financeiros.

Os dados contábeis nada querem dizer, pois representam apenas atos e fatos, que afetam o patrimônio das empresas, registrados pela contabilidade. O trabalho de análise de balanços começa onde termina o trabalho da contabilidade (MATARAZZO, 2003), ou seja, o produto do trabalho dos contadores são as demonstrações financeiras, as quais se tornam os insumos para o trabalho dos analistas financeiros. Estes transformam dados contábeis em informações capazes de comunicar algo para seus receptores⁵. Podem indicar, por exemplo, como o processo de internacionalização desenvolvido por uma empresa vem impactando no seu desempenho econômico-financeiro, entre outras informações⁶.

Geram-se, então, relatórios a partir das informações extraídas dos dados contábeis, os quais podem ser apresentados por gráficos para facilitar a compreensão. Outra função da análise de balanços é traduzir em linguagem corrente os elementos das demonstrações financeiras (MATARAZZO, 2003).

A análise de balanços exige do analista conhecimento a respeito das estruturas das demonstrações financeiras e do que representa cada conta apresentada nesses balanços, pois facilita a busca de informações precisas sobre a situação da empresa.

⁵ Sobre a análise de balanços (Matarazzo, p.17): “O grau de excelência da análise de balanços é dado exatamente pela qualidade e extensão das informações que conseguem gerar.”

⁶ Outras informações de causas das alterações na situação que podem ser obtidas a partir da análise de balanços, segundo Matarazzo (2003, p. 18), são: quadro evolutivo, situação financeira, situação econômica, causa das alterações na rentabilidade, avaliação de alternativas econômico-financeiras futuras...

Os demonstrativos financeiros obrigatórios⁷ constituem a principal base de dados utilizada na avaliação de desempenho econômico-financeiro de uma empresa. São apresentadas conjuntamente com outras publicações, tais como: relatório da diretoria, notas explicativas e parecer dos auditores. Os demonstrativos são os principais meios de comunicação de informações da organização (ROSS, 2002). Tanto a avaliação realizada pelo pessoal interno, quanto por observadores externos à empresa, centralizam-se na análise de demonstrativos financeiros.

O balanço patrimonial (B.P.) representa o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma empresa. Demonstra, também, a situação líquida desta. Caracteriza-se, portanto, pela ocorrência de três grandes grupos: ativo, passivo e patrimônio líquido⁸.

As contas de ativo geralmente⁹ apresentam natureza devedora, pois são grupos de contas que devem para a empresa, ou seja, contas que aplicam recursos, apresentando saldo devedor. As contas de passivo e patrimônio líquido, quase sempre¹⁰, apresentam natureza credora, pois “emprestam” dinheiro à empresa, ou seja, são origens de recursos, portanto, saldo credor.

Devido a essas características listadas acima, pode-se dizer que o balanço patrimonial é uma demonstração financeira que permite a avaliação de quão adequada é a relação entre fontes e aplicações de recursos.

O demonstrativo do resultado do exercício (D.R.E.) apresenta as contas de despesas e receitas decorrentes das operações da empresa. Portanto, revelam as alterações¹¹ do patrimônio líquido da empresa decorrentes da atividade da empresa.

⁷ A Lei das S.A. dispõem sobre as demonstrações obrigatórias às empresas. Balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração dos lucros/prejuízos acumulados ou demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração das origens e aplicações de recursos.

⁸ Figura central da gestão econômica (PADOVEZE, 2006).

⁹ As contas retificadoras ou redutoras do ativo são exceções, caracterizadas pela natureza de saldo credor.

¹⁰ As contas retificadoras ou redutoras do passivo e patrimônio líquido são exceções, caracterizadas pela natureza de saldo devedor.

¹¹ Alterações ocasionadas por eventos econômicos que alteram a riqueza dos acionistas. O DRE demonstra o fluxo econômico da empresa que afeta a riqueza dos acionistas (PADOVEZE, 2006).

A análise de demonstrativos financeiros é um processo analítico, devido à característica estática dos dados contábeis sobre a realidade econômica da empresa. Apesar do aspecto estático das informações contidas em demonstrativos, Ross (2002) defende a utilização dos mesmos pelo fato de muitas vezes constituírem a única informação disponível.

Portanto, as medidas tradicionais¹² de rentabilidade podem ser calculadas diretamente dos demonstrativos financeiros tradicionais, os quais são: balanço patrimonial e demonstrativo de resultados financeiros.

Para fim de comparações entre demonstrações financeiras de diferentes empresas e até mesmo de uma mesma empresa analisada em diferentes períodos surge a necessidade de padronização dos demonstrativos. Ross (2002) justifica a padronização para fins de adequação das diferenças de tamanho entre os demonstrativos de uma e outra empresa (fim exclusivo de comparação); já Matarazzo (2003), indica a padronização como preparação para a análise de balanços.

De acordo com os propósitos de Ross (2002), uma maneira útil de fazer isso consiste em trabalhar com porcentagens ao invés de números absolutos, de forma a resultar em demonstrações financeiras de tamanho comum, as quais Ross (2002, p 79) define como: “[...] são demonstrações financeiras padronizadas que apresentam todas as contas em termos percentuais. As contas de balanço são exibidas como porcentagem do ativo e as contas da demonstração de resultados como porcentagem das vendas.”

Para Matarazzo¹³ (2003), padronizar significa reclassificar e condensar as contas dos demonstrativos, em um processo de preparação para a análise

¹² Eiteman (2002) considera as medidas tradicionais de desempenho econômico os seguintes índices: retorno sobre vendas, retorno sobre ativos e retorno sobre patrimônio líquido. Entretanto, ele vai além ao sugerir novas métricas baseadas não só nas informações financeiras tradicionais (demonstrativo de resultados, balanço patrimonial e demonstração de fluxo de caixa), mas também em princípios teóricos da criação de valor no fluxo de caixa livre.

¹³ Os motivos que o autor (MATARAZZO, p. 136) apresenta à tarefa de padronização são os seguintes: simplificação, comparabilidade, adequação aos objetivos da análise, precisão nas classificações das contas, descoberta de erros, intimidade do analista com as demonstrações financeiras da empresa.

de balanços. Portanto, o analista desenvolve o trabalho de exame detalhado das demonstrações financeiras e de crítica às contas das mesmas.

O instrumento básico da análise de balanços (MATARAZZO, 2003) e uma das maneiras de evitar problemas de comparação (ROSS, 2002) é o cálculo e a comparação de índices. Ross (2002, p. 80) define: “Índices financeiros: relação determinada a partir de demonstrações financeiras de uma empresa e utilizada para fins de comparação.” Matarazzo (2003) conceitua índices, também como sendo uma relação entre contas das demonstrações financeiras, entretanto, coloca que a utilidade principal é evidenciar determinado aspecto da situação econômica ou financeira de uma empresa.

O problema com índices econômicos está no fato de não haver um único método de cálculo, causando grande confusão. Portanto, torna-se importante responder como o índice é calculado? O que visa medir? Por que o interessa? Qual unidade de medida? Essas perguntas foram objeto de detalhamento na seqüência do trabalho, assim como a apresentação dos principais indicadores que compõem uma análise de rentabilidade genérica.

Constam cinco categorias que agrupam os mais tradicionais índices, são elas: de liquidez; de endividamento; de giro; de rentabilidade; e, de valor de mercado (ROSS, 2002). Já Matarazzo (2003) classifica os índices inicialmente em dois grandes grupos: econômico e financeiro.

Os índices econômicos revelam a rentabilidade da empresa, ou seja, aspectos da situação econômica, expressos dinamicamente pelo lucro e estaticamente pelo patrimônio líquido.

A análise de balanços deve começar, portanto, pelo cálculo de índices, claro que após um trabalho de preparação e padronização dos demonstrativos financeiros, e, posteriormente, deve-se prosseguir com a análise vertical/horizontal (MATARAZZO, 2003).

Parece oportuno, então, tratar da análise vertical/horizontal, assim denominada por Matarazzo (2003), caracterizada como uma técnica adicional de avaliação de desempenho da empresa, a qual visa aprofundar a análise

geral ao detalhar pormenores das demonstrações financeiras que fogem da análise genérica através de índices.

A análise vertical fundamenta-se na aplicação de valores percentuais das demonstrações financeiras, revelando a importância de cada conta no conjunto. Permite a identificação de itens fora do comportamento normal, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores (MATARAZZO, 2003).

A análise horizontal também compreende valores em termos percentuais ou em termos de índices, entretanto, diferentemente da análise vertical, visa demonstrar a evolução de cada conta das demonstrações financeiras ao longo de sucessivos períodos, a fim de obter informações do caminho percorrido pela empresa e possíveis tendências (MATARAZZO, 2003).

Quanto aos aspectos que os indicadores revelam, apresenta-se uma classificação mais detalhada. Podem ser, portanto, de estrutura de capitais, liquidez e rentabilidade (MATARAZZO, 2003).

I. Índices de solvência a curto prazo ou liquidez	
Liquidez corrente = $\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$	Dias de venda em estoque = $\frac{365 \text{ dias}}{\frac{\text{Giro do estoque}}{\text{Vendas}}}$
Liquidez seca = $\frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoque}}{\text{Passivo circulante}}$	Giro de contas a receber = $\frac{\text{Vendas}}{\text{Contas a receber}}$
Índice de caixa = $\frac{\text{Caixa}}{\text{Passivo circulante}}$	Dias de vendas em contas a receber = $\frac{365 \text{ dias}}{\frac{\text{Giro de contas a receber}}{\text{Vendas}}}$
	Giro do ativo total = $\frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total}}$
	Intensidade de capital = $\frac{\text{Ativo total}}{\text{Vendas}}$
II. Índices de solvência a longo prazo ou endividamento	
Índice de endividamento geral = $\frac{\text{Ativo total} - \text{Patrimônio líquido}}{\text{Ativo total}}$	IV. Índices de rentabilidade
Capital de terceiros/capital próprio = $\frac{\text{Exigível total}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Margem de lucro = $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}}$
Multiplicador de capital próprio = $\frac{\text{Ativo total}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Retorno do ativo (ROA) = $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Total do ativo}}$
Cobertura de juros = $\frac{\text{LAJ}}{\text{Juros}}$	Taxa de retorno do patrimônio líquido (ROE) = $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$
Cobertura de caixa = $\frac{\text{LAJ} + \text{Depreciação}}{\text{Juros}}$	ROE = $\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas}} \times \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo}} \times \frac{\text{Ativo}}{\text{Patrimônio líquido}}$
III. Índices de utilização de ativos ou giro	
Giro do estoque = $\frac{\text{Custo da mercadoria vendida}}{\text{Estoque}}$	V. Índices de valor de mercado
	Índice preço/Lucro = $\frac{\text{Preço por ação}}{\text{Lucro por ação}}$
	Preço/Valor patrimonial = $\frac{\text{Preço por ação}}{\text{Valor patrimonial da ação}}$

Figura 1 – Índices econômico-financeiros

Fonte: Ross, 2002. p. 88.

SÍMBOLO	ÍNDICE	FÓRMULA	INDICA	INTERPRETAÇÃO
1. CT/PL	Estrutura de Capital • Participação de Capitais de Terceiros (Endividamento)	$\frac{\text{Capitais de Terceiros}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada \$ 100 de capital próprio.	Quanto menor, melhor.
2. FC/CT	• Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capitais de Terceiros}} \times 100$	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.	Quanto menor, melhor.
3. AP/PL	• Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$	Quanto cruzados a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada \$ 100 de Patrimônio Líquido.	Quanto menor, melhor.
4. AP/PL + ELP	• Imobilização dos Recursos não Correntes	$\frac{\text{Ativo Permanente}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo}} \times 100$	Que percentual dos Recursos não Correntes (Patrimônio Líquido e Exigível a Longo Prazo) foi destinado ao Ativo Permanente.	Quanto menor, melhor.
5. LG	Liquidez • Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante + Realizável a Longo Prazo para cada \$ 1 de dívida total.	Quanto maior, melhor.
6. LC	• Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
7. LS	• Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Títulos a Receber} + \text{Outros Ativos de Rápida Convertibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Líquido para cada \$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
8. V/AT	Rentabilidade (ou Resultados) • Giro do Ativo	$\frac{\text{Vendas Líquidas}}{\text{Ativo}}$	Quanto a empresa vendeu para cada \$ 1 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
9. LL/V	• Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
10. LL/AT	• Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de investimento total.	Quanto maior, melhor.
11. LL/PL	• Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}} \times 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 100 de capital próprio investido, em média, no exercício	Quanto maior, melhor.

Figura 2 – Resumo dos índices

Fonte: Matarazzo, 2003. p. 152.

Aconselha-se utilizar as técnicas conjuntamente e nunca separadamente, pois ambas apresentam características complementares entre si, de modo que a real significância das informações retiradas de uma seja confirmada ou não pela outra análise. Os objetivos da análise vertical/horizontal, conjuntamente, apontados por Matarazzo (2003), compreendem: indicação da estrutura de ativo e passivo, bem como suas modificações, e análise em detalhes do desempenho da empresa.

Diferentemente da análise através de índices, o qual se caracteriza por ser genérico ao possibilitar uma visão ampla e permitir uma avaliação à empresa, a análise vertical/horizontal potencializa o detalhamento das informações prestadas pelos demonstrativos financeiros, oferecendo uma ferramenta para identificação de pontos específicos de falhas, problemas e características da empresa e explicando os motivos da empresa estar em determinada situação (MATARAZZO, 2003).

A análise de balanços é de fundamental importância, pois permite identificar a sua situação econômico-financeira de uma determinada empresa, bem como, interpretar o significado e o impacto de eventos econômicos sobre

a mesma, e possibilita identificar, até mesmo, a visão estratégica e os planos de curto e longo prazo.

Ao partir de demonstrativos financeiros devidamente padronizados e ajustados chega-se ao cálculo de índices com relações válidas entre os demonstrativos, relações estas que permitirão uma análise de desempenho genérico da empresa. Complementa-se com a análise vertical/horizontal, a fim de buscar um conjunto de informações mais detalhadas quanto à evolução e composição das contas dos demonstrativos.

2.3. MEDIDAS DE RENTABILIDADE

São inúmeras as medidas de rentabilidade encontradas na literatura, assim como o método de aplicação diverge de autor para autor. No decorrer desta seção são apresentadas as métricas de desempenho econômico (rentabilidade), de modo a incluir informações sobre método de cálculo, significado, aspectos relevantes de cada índice.

A respeito dos índices de rentabilidade, Matarazzo (2003, p. 175) coloca: “Os índices deste grupo mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto rendeu os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.”

Entre os índices de rentabilidade tradicionais que se destacam na literatura podemos destacar, segundo Matarazzo (2003), a rentabilidade do patrimônio líquido, rentabilidade do ativo, rentabilidade do ativo líquido, giro do ativo e margem líquida. Eiteman (2002) destaca quatro índices tradicionais: retorno sobre as vendas, retorno sobre investimento (retorno sobre ativos), retorno sobre o ativo líquido e retorno sobre o patrimônio. Já Ross (2002), apresenta como os principais a margem de lucro, o retorno do ativo e o retorno do capital próprio.

Parte-se, então, ao detalhamento dos índices de rentabilidade julgados como relevantes para o estudo.

2.3.1. Índices de rentabilidade tradicionais

Segue-se o detalhamento dos índices de rentabilidade tradicionais.

2.3.1.1. Margem líquida

Margem líquida (Matarazzo, 2003) ou retorno sobre as vendas (Eiteman, 2002) é o índice que estabelece a relação entre lucro líquido e vendas líquidas. Margens líquidas altas representam eficiente alocação dos ativos e administração financeira competente, ou seja, baixo índice de despesas em relação às vendas.

Calcula-se da seguinte forma:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$$

É uma medida percentual de quanto de lucro líquido a empresa gerou para cada cem (100) unidades monetárias obtidas em vendas. É do tipo quanto maior, melhor. Eiteman (2002) destaca que o retorno sobre as vendas é uma das mais imprecisas e acuradas das avaliações existentes. Sugere a sua utilização apenas para comparações de desempenho ano a ano.

2.3.1.2. Rentabilidade do ativo

Também pode ser denominada como retorno sobre os investimentos (RSI) ou, conforme literatura americana, “*Return On Investment*” (ROI). Estabelece a relação entre lucro líquido e ativo, ou seja, é uma medida da capacidade da empresa em gerar lucro.

Determinado pela seguinte equação:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

Trata-se de um índice expresso percentualmente que representa quanto a empresa obtém de lucro para cada cem unidades monetárias investidas. Entretanto, esse índice caracteriza-se por ser falho em estabelecer uma relação coerente, pois o lucro líquido é apenas uma parte da renda gerada e visa remunerar o capital de risco, ou seja, o patrimônio líquido, e não o ativo total.

O cálculo do índice mantém-se relevante ao objetivo do trabalho, pois permite avaliar sua decomposição segundo a Identidade Du Pont, a fim de identificar as causas de suas modificações a partir da eficiência da operação e da utilização dos ativos, a qual será tratada mais além.

A utilização do índice é indicada, segundo Matarazzo (2003), para comparar-se a capacidade de geração de lucro entre empresas de mesmo ramo de atividade, pois diferentes ramos implicam em diferentes *portfólios* de ativos e passivos, distorcendo significativamente a comparação para avaliação evolutiva do desempenho da empresa e o planejamento dos lucros.

Pode-se buscar uma relação autêntica substituindo-se o lucro líquido pelo lucro antes das despesas financeiras e subtraindo-se do ativo total o passivo operacional, resultando na rentabilidade do ativo líquido, cuja taxa é análoga ao retorno sobre o passivo remunerado. Conjuga-se a relação entre a

renda total gerada para fazer face ao passivo remunerado, excluindo-se o capital implicitamente remunerado, oriundo da atividade operacional, de modo a concentrar a análise nas posições correntes do ativo e do passivo da empresa.

2.3.1.3. Retorno sobre o ativo líquido

Trata-se de uma avaliação mais sofisticada, no qual se entende como ativo líquido o ativo total menos o passivo operacional. Eiteman (2002, p. 445) afirma: “O retorno do ativo líquido tem se tornado mais popular para a avaliação financeira à medida que mais empresas têm se concentrado em suas posições de investimento líquido em ativos e passivos correntes.”

Considera-se, inclusive, uma alternativa ao cálculo da rentabilidade sobre o passivo remunerado, que leva em conta a relação do lucro gerado pelo ativo pelo montante capitado de recursos financeiros (capital de terceiros e patrimônio líquido) pela empresa que de alguma forma deve ser remunerado explicitamente.

A respeito da metodologia do cálculo do ativo líquido, Matrazzo (2003, p 410) afirma: “[...] busca corrigir o fato do lucro dos ativos não corresponderem ao resultado do investimento total, uma vez que o lucro dos ativos se acha deduzido do custo implícito do passivo operacional.” Procede-se com a eliminação do passivo operacional, cuja origem ocorre na operação do negócio, não possuindo encargos explícitos. Eiteman (2002, p 445) afirma: “A base de capital é, portanto, os ativos fixos mais o capital de giro líquido (total dos ativos menos total de passivos correntes).”

Portanto, calcula-se dividindo o lucro antes das despesas financeiras pelo ativo líquido, o qual é expresso pela resultante da subtração do ativo total pelo passivo operacional (Matarazzo, 2003).

2.3.1.4. Retorno sobre o patrimônio líquido

Estabelece a relação entre lucro líquido e o patrimônio líquido. Determina a rentabilidade do negócio para os acionistas. Na literatura americana é definido como “*Return on Equity*” (ROE). Calcula-se dividindo o lucro líquido pelo patrimônio líquido.

Trata-se da mais significativa taxa de retorno obtida através de dados contábeis, pois representa o desempenho do investimento específico dos acionistas, os quais são ápices dos objetivos organizacionais.

Matarazzo (2003) vai além desta forma de cálculo e estabelece o impacto de dois índices na formação da taxa de rentabilidade do patrimônio líquido, são elas: retorno sobre o ativo e custo da dívida. As três taxas conjuntamente baseiam a determinação da rentabilidade.

Como já apresentado anteriormente, o retorno sobre o ativo representa a capacidade de geração de lucro, ou seja, a rentabilidade do negócio. O custo da dívida indica quanto a empresa paga pelos capitais obtidos de terceiros. Ambas as informações são gerenciais e representam como a empresa atingiu o retorno sobre patrimônio líquido, o qual realmente interessa para a empresa (MATARAZZO, 2003).

Estabelece-se, então, uma relação da taxa de retorno sobre o capital próprio com as seguintes variáveis: custo da dívida, o retorno sobre o ativo (pode ser utilizado o retorno sobre o ativo líquido), o passivo gerador de encargos e o patrimônio líquido. Demonstra-se, desta forma, segundo Matarazzo (2003), o efeito da estrutura de capitais e os juros pagos sobre os lucros. Portanto, o retorno do capital próprio depende tanto da rentabilidade do negócio, expresso pelo retorno sobre o ativo, quanto da boa administração financeira, representado pelo custo da dívida e pela estrutura de capital aplicada.

2.3.2. Aspectos relevantes relacionados às taxas de retorno

Seguem alguns aspectos considerados como relevantes à análise de rentabilidade.

2.3.2.1. Denominador no cálculo dos índices de rentabilidade¹⁴

Quando da utilização de contas do balanço patrimonial para calcular determinado índice, utilizou-se a média aritmética, dada pela soma do saldo inicial com saldo final e posterior divisão do resultado por dois. Ao tratar do denominador das fórmulas, Matarazzo (2003) afirma que se torna necessário considerar as variações ocorridas durante o ano no cálculo médio das contas do balanço que são expressas algebricamente no denominador das fórmulas das taxas de rentabilidade.

2.3.2.2. Rentabilidade e alavancagem financeira

A importância do grau de alavancagem financeira para a gestão está no fato de que este indica o quanto a empresa consegue gerar a mais na rentabilidade sobre o patrimônio líquido a partir da estrutura de financiamento, ou seja, representa o quanto a decisão financeira de estrutura de capital e juros pagos é eficiente na geração de valor para o acionista.

¹⁴ Cálculo dos índices financeiros segue mesmo procedimento.

Ocorre a alavancagem financeira positiva quando produz efeitos benéficos sobre a rentabilidade do acionista dada a utilização de capitais de terceiros de longo prazo.

Calcula-se dividindo o retorno sobre o patrimônio líquido pelo retorno sobre o ativo, ou então, pelo retorno sobre o ativo líquido (MATARAZZO, 2003), optando-se pela utilização desta última quando o interesse da análise recai sobre a posição dos investimentos líquidos da empresa, de modo a excluir o financiamento das aplicações via atividade operacional, e pela primeira quando for considerada pertinente à análise da totalidade da estrutura de capital, incluindo a origem de recursos derivados da atividade da empresa.

Quando a apuração do grau de alavancagem financeira for igual a um, diz-se que a alavancagem financeira é nula, caso for maior que um a alavancagem financeira é favorável, e quando for menor que um será considerada desfavorável.

Em relação à determinação da rentabilidade Matarazzo (2003) indica a consideração de três índices, a saber: retorno sobre ativo¹⁵, custo da dívida¹⁶ e retorno sobre o capital próprio¹⁷.

Ao trabalhar esses índices, chega-se a constatação de que há uma relação de dependência entre o retorno sobre o capital próprio às duas taxas (custo da dívida e retorno sobre o ativo) e à proporção entre o passivo gerador de encargos e o patrimônio líquido (MATARAZZO, 2003). Pode-se expressar a relação descrita através da seguinte ilustração:

$$\begin{array}{ccccccc}
 \text{RsPL} & = & \% & + & (\text{RsA} - \text{CD}) \times \frac{\text{PE}}{\text{PL}} & \leftarrow & \text{Passivo Gerador de Encargos} \\
 \uparrow & & \uparrow & & \downarrow & & \uparrow \\
 \text{Retorno sobre o} & & \text{Retorno sobre o} & & \text{Custo da} & & \text{Patrimônio} \\
 \text{Patrimônio Líquido} & & \text{Ativo} & & \text{Dívida} & & \text{Líquido}
 \end{array}$$

Figura 3 – Retorno sobre o patrimônio líquido

Fonte: Matarazzo, 2003. p. 398.

¹⁵ Calculado a partir da divisão do lucro antes das despesas financeiras pelo ativo operacional (MATARAZZO, P. 397), o qual representa a rentabilidade das operações da empresa.

¹⁶ Calculado dividindo-se as despesas financeiras pelo passivo gerador de encargos. Representa o quanto a empresa paga aos credores (MATARAZZO, P. 397).

¹⁷ Calculado dividindo-se o lucro líquido pelo patrimônio líquido (MATARAZZO, P. 397).

Ao aplicar à fórmula do grau de alavancagem financeira a expressão matemática do retorno sobre o patrimônio líquido, chega-se a seguinte fórmula:

$$\text{GAF} = \frac{\text{RSA} + (\text{RsA} - \text{CD}) \times \frac{\text{PE}}{\text{PL}}}{\text{RsA}}$$

Figura 4 – Grau de alavancagem financeira

Fonte: Matarazzo, 2003. p. 399.

Entretanto, nem sempre é válida a afirmação de que a estrutura de capital é relevante no impacto da alavancagem financeira e, conseqüentemente, no retorno para o acionista. Pode ocorrer, segundo Ross (2002), a chamada alavancagem financeira feita em casa a qual se caracteriza por ser uma distorção do real impacto do grau de alavancagem financeira em que os proprietários estão sujeitos, decorrente da cessão de empréstimos pessoais à empresa.

2.3.2.3. Desdobramento das taxas de retorno

Torna-se necessário apresentar um modelo que seja capaz de explicar as causas de alterações ocorridas na taxa de rentabilidade. Matarazzo (2003) desenvolve o modelo pretendido ao estabelecer relações entre todas as contas de balanço e resultados com a rentabilidade, a fim de identificar seus impactos na taxa de retorno.

Parte-se de duas idéias centrais. Primeiro considera-se a identidade Du Pont como subsídio teórico. Segundo, observa-se a lógica de Matarazzo (2003) a proceder, partindo do desdobramento do retorno sobre o ativo líquido, importante índice de rentabilidade, para num segundo momento abranger, também, o desdobramento da alavancagem financeira, de modo a evidenciar a sua relação com taxa de retorno sobre patrimônio líquido, com a taxa de retorno sobre ativo, com o custo da dívida e com a estrutura de capital.

A identidade Du Pont, segundo Ross (2000, p. 89) é uma expressão popular que decompõe o retorno sobre o patrimônio líquido em eficiência operacional, eficiência da utilização dos ativos, e alavancagem financeira. Caracteriza-se por ser uma técnica de busca para identificar o grupo de operações ou contas responsáveis pelo desempenho econômico.

A razão entre lucro líquido e vendas representa a margem de lucro, a razão entre vendas e ativo representa o giro do ativo e a razão entre ativo e patrimônio líquido representa o multiplicador do capital próprio, que por sua vez, representa a alavancagem financeira.

A idéia decorrente da colação acima é que o giro do ativo e a margem de lucro representam o retorno sobre o ativo, de modo a justificar o primeiro desdobramento da taxa de retorno sobre o ativo líquido em giro do ativo e margem de lucro, os quais representam o nível das operações da empresa e o impacto dessas operações na rentabilidade.

A partir do desdobramento da rentabilidade do ativo líquido em giro do ativo e margem do lucro, podem-se conhecer as causas das variações na taxa de retorno. Apresenta-se o seguinte quadro:

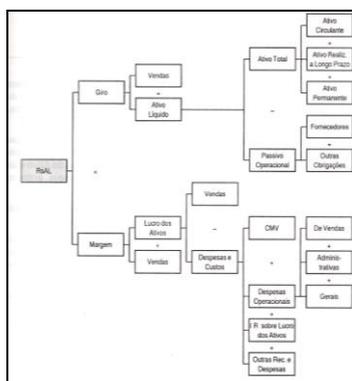


Figura 5 – Desdobramento da taxa de retorno sobre o ativo líquido

Fonte: Matarazzo, 2003. p. 423.

Prosseguindo com o processo de evidenciar as relações entre contas e conceitos com a taxa de rentabilidade, adiciona-se a alavancagem financeira, a

fim de obter o seguinte modelo completo do desdobramento da taxa de rentabilidade:

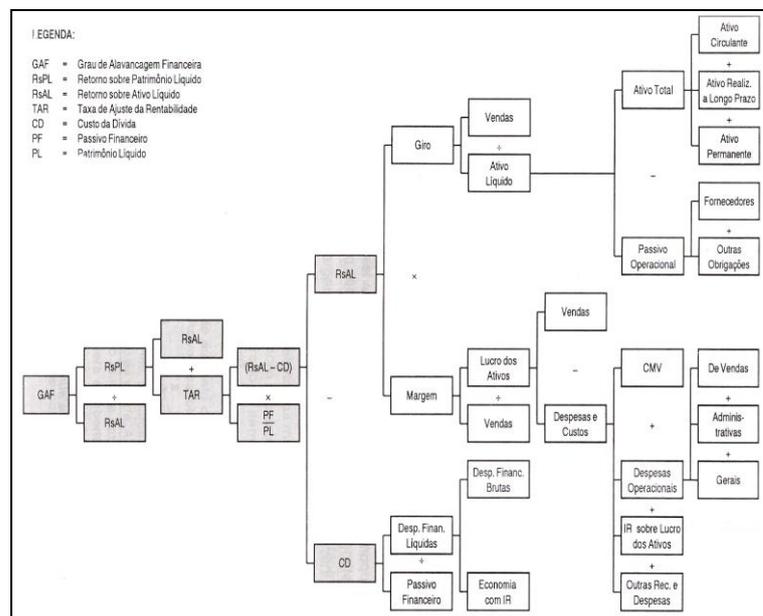


Figura 6 – Modelo completo do desdobramento da taxa de retorno sobre o ativo líquido

Fonte: Matarazzo, 2003. p. 431.

2.4. IMPACTO DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE RESULTADOS EMPRESARIAIS

Tem sido recorrente na literatura a questão do impacto do processo de internacionalização sobre o desempenho financeiro empresarial, sendo foco de controvérsia e polémica. A dificuldade, segundo Almeida (2007), encontra-se nos critérios utilizados para medir os resultados econômico-financeiros e o grau de internacionalização, além do conjunto de variáveis peculiares das amostras das empresas (diversidade de tipos, setores e nacionalidades).

Para buscar entender o real impacto do processo de internacionalização sobre o resultado econômico-financeiro e em que situações o processo agrega valor para a empresa, parece necessário estabelecer uma relação válida entre duas variáveis: performance financeira e fases do processo de internacionalização.

Estudos recentes desenvolvidos por Jane Lu e Paul Beamish (2004) tentam oferecer uma teoria mais abrangente do ciclo de negócios internacionais. A partir de estudos em empresas japonesas, desenvolveram um modelo, que segundo Almeida (2007), trata-se de uma visão eclética e dinâmica do desempenho decorrente dos esforços empregados ao longo do processo de internacionalização.

O modelo originado a partir dos estudos Jane Lu e Paul Beamish (2004), encontra-se na figura 5. Percebe-se que os autores relacionam desempenho econômico, medido pelos retornos sobre investimentos, e o grau de internacionalização, medido pelo número de operações internacionais, ambas variáveis quantificáveis, facilmente apuráveis e que conferem validade à relação.

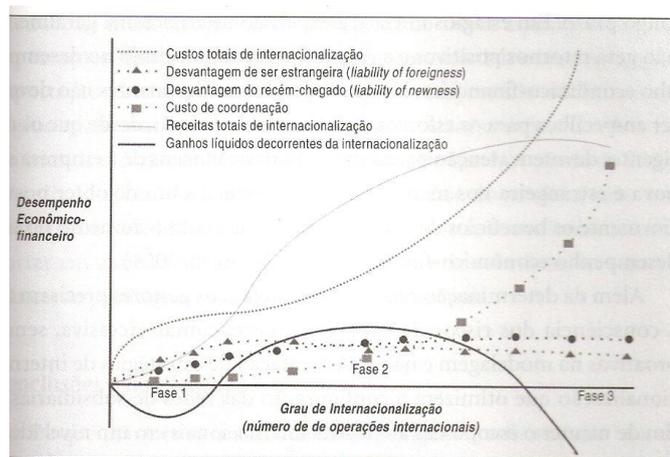


Figura 7 – Internacionalização e desempenho: um modelo de três fases

Fonte: Almeida, 2007. p. 111.

O modelo mostra que a relação entre o resultado econômico-financeiro e o grau de internacionalização não é linear, descrevendo uma trajetória em “s”. Segundo Almeida (2007, p. 110): “O desempenho econômico-financeiro varia de acordo com a receita e os principais custos associados ao aumento do grau de internacionalização [...].”

A partir do modelo, identificam-se três fases principais do processo de internacionalização. Na primeira fase, os ganhos líquidos com o processo de internacionalização mantêm-se negativos, devido aos custos totais de internacionalização ser superiores as receitas totais com o processo. Almeida (2007) coloca que nesse momento o grau de internacionalização é muito baixo, de modo que a extensão da diversificação geográfica é negativamente relacionada ao desempenho econômico. Isso ocorre ainda, segundo Almeida (2007), devido ao alto custo de recém-chegado e de ser estrangeiro, implicando, desta forma, num processo de tentativa e erro. O custo de coordenação mantém-se baixo pelo fato do reduzido número de operações. Almeida (2007), conclui ao afirmar que o resultado líquido negativo reflete o custo de aprendizado e a evolução na curva de experiência do processo de internacionalização.

Na segunda fase, a partir de um aumento no número de operações e da evolução na curva de experiência, os ganhos líquidos decorrentes do processo

são positivos. Percebem-se dois momentos distintos nessa fase. No primeiro momento, ocorre um aumento significativo no número de operações internacionais, o qual conduz a um aumento no desempenho econômico-financeiro da organização, atingindo um ápice, no qual os custos marginais de governança e coordenação das operações internacionais são superiores à receita marginal, considerando que os demais custos permanecem estáveis ou declinantes (Almeida, 2007). No segundo momento, os ganhos líquidos permanecem positivos, embora declinantes devido ao aumento do grau de internacionalização.

Na última fase, os ganhos líquidos como processo de internacionalização tornam-se negativos, devido ao aumento excessivo do custo de coordenação desencadeado por um número excessivo de operações no exterior, impactando direta e significativamente o montante dos custos totais de internacionalização. Almeida (2007) aponta a indicação de um limite para o número de operações decorrentes do processo de internacionalização no qual passa a gerar resultados negativos com taxas crescentes.

Trata-se, portanto, de um modelo bastante simples que, entretanto, constitui uma ferramenta útil para os gestores de empresas cujo desafio é internacionalizar-se, pois para Almeida (2007) o modelo possui bases empíricas fortes e implicações práticas.

A partir do modelo descrito, implicações relevantes para os gestores e executivos de empresas em processo de internacionalização consistem em encarar o processo como de longo prazo e continuado. Almeida (2007) destaca que além da determinação dos estágios iniciais pelos gestores, precisa-se ter a consciência dos riscos associados ao nível de expansão de negócios no exterior, sendo de responsabilidade deles comportar-se de maneira pró-ativa quanto à implementação de estratégias que aperfeiçoem a atividade internacional, a fim de manter o escopo das atividades em um nível ideal.

No decorrer da primeira fase, a empresa apresentará resultados econômico-financeiros à primeira vista insatisfatórios devido à diversificação geográfica e ganhos de aprendizagem, entretanto, esse fato não deve assumir

efeito desestimulante ou desanimador quanto a tomadas de decisões relacionadas ao avanço do processo de internacionalização e aumento do comprometimento em mercados externos. Segundo Lu e Beamish (2004) *apud* Almeida (2007, p. 112):

Nesse estágio, lucros declinantes não devem ser empecilhos para os esforços de internacionalização, desde que os dirigentes devam atenção para superar as desvantagens de a empresa ser nova e estrangeira nos mercados internacionais, a fim de obter posteriormente os benefícios da internacionalização, com o aumento do seu desempenho econômico-financeiro.

Medidas de gestão que visem desenvolver competências para gerenciar a complexidade e controlar a velocidade da expansão internacional, são apontadas por Almeida (2007), como alternativas para estender o pico das atividades na segunda fase. O autor destaca também que mesmo quando a empresa encontrar-se na fase três, na qual os ganhos líquidos são crescentemente negativos, medidas de gestão podem reverter o quadro, a fim de ajustar sua estrutura organizacional e seus sistemas para lidar com os problemas de coordenação, entrando numa nova fase de retornos positivos com a expansão internacional.

Almeida (2007, p 112) considera:

Como a aprendizagem em novos ambientes tende a ser incremental (Johanson & Valhne, 1977), essa tendência a continuar de maneira cíclica; decréscimos na lucratividade serão associados com novas complexidades em níveis mais elevados de internacionalização, e aumentos na lucratividade ocorrerão quando os gestores aprenderem a lidar com essas novas complexidades (Lu e Beamish, 2004).

Portanto, o principal desafio da gestão implícito no modelo, ao avançar na expansão internacional, é manter a rentabilidade internacional sem incorrer em aumentos exponenciais dos custos de coordenação e governança.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos utilizados no estudo seguem as mesmas técnicas e referências bibliográficas desenvolvidas pelo trabalho de Rosa (2006), que conduz um estudo de caso a respeito da mesma temática. Julgou-se conveniente e oportuno utilizar-se da experiência adquirida e qualificada para conferir validade e credibilidade ao trabalho.

Entende-se por procedimentos metodológicos o conjunto de técnicas que foram utilizadas para coletar, processar e analisar os dados que deram embasamento ao trabalho. Portanto, para se definir o procedimento metodológico mais adequado para buscar entender a realidade do objeto de estudo é importante, justamente, saber claramente qual o objetivo de estudo, ou seja, o que se buscou investigar.

Disso resultou a estratégia de pesquisa que consiste na integração e articulação do conjunto de decisões tomadas para apreender, de maneira coerente, a realidade do objeto de estudo. Cada estratégia particular diferencia-se uma da outra pela maneira de se coletar dados e analisar provas empíricas, seguindo uma lógica individual.

Segundo Yin (2001, p. 19):

Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições: a) o tipo de questão da pesquisa; b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais e efetivos; c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

A pretensão do estudo é de compreender como uma empresa brasileira estruturou-se para o processo de internacionalização – quais foram os fatores determinantes, como ocorreu a expansão de seus negócios no exterior –, além de saber se há relação entre a internacionalização e resultados econômicos

obtidos e de avaliar o poder de explicação da concepção teórica de Uppsala para o caso.

Devido às características da problemática em questão colocadas por Rosa (2006) - variáveis e fontes de evidências diversas, além da profundidade necessária - e dos objetivos definidos para o estudo, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa conduzida através de estudo de caso.

Rosa (2006, p. 62) afirma que:

O estudo de caso é amplamente recomendado para pesquisas que requerem uma análise aprofundada do objeto de estudo, de suas particularidades, principalmente em se tratando de temas ainda incipientes e que incluem inúmeras variáveis com relações complexas entre si.

Scharamm (1971), *apud* Yin (2001, p. 31), diz que: “a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende uma seqüência de passos que abrange tudo e não se constitui apenas em uma tática para a coleta de dados e nem uma característica do planejamento em si, portanto, uma estratégia de pesquisa abrangente. Contribui, desta forma, para a compreensão que temos de eventos individuais, organizacionais, sociais e políticos e, em geral, os estudos de caso representam uma estratégia adequada para questões do tipo “como” e “por que”.

Reforça-se a escolha pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa dado a seguinte colocação de Yin (2001, p. 27): “a escolha do estudo de caso como estratégia quando se examina acontecimentos contemporâneos e, especificamente, quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Acrescenta-se que o estudo de caso permite ao pesquisador explorar o mundo de determinada empresa, resgatando e documentando experiências que poderão ou não ser seguidas por outras organizações.

Os estudos que tratam sobre internacionalização de empresas são ainda recentes, apesar de já haver um quadro teórico consistente. No caso brasileiro, o tema é bastante complexo e ainda menos abordado dado à incipiência do processo. Essa é uma situação caracterizada como um fenômeno contemporâneo de grande interesse dentro do seu contexto (empresarial), na qual os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Além disso, o tipo de questão de pesquisa que se tem aqui reforça a utilização do estudo de caso como a estratégia mais adequada. Optou-se por estudo de caso “único” devido à viabilidade de tempo para a realização do estudo, dado que a questão de pesquisa é ampla e os objetivos de estudo englobam uma série de variáveis, dificultando, desta forma, a realização de múltiplos casos.

A pesquisa é de natureza qualitativa, pois se considera que os objetivos do estudo se detêm em análises relacionadas ao desenvolvimento do processo de internacionalização na sua totalidade, não necessitando de validações estatísticas. Importante não confundir a estratégia de estudo de caso com a pesquisa qualitativa em si, pois pode contemplar evidências quantitativas. Yin (2001, p. 34) afirma que: “a pesquisa qualitativa engloba o estudo de caso e outras estratégias; e o estudo de caso pode ser baseado em uma mescla de provas qualitativas e quantitativas”.

A respeito da metodologia de condução de um estudo de caso aponta-se a colocação de Rosa (2001, p. 63): “[...] há inúmeros propósitos e formas para desenvolver estudos de casos, sendo difícil estabelecer uma tipologia determinada que englobe as diversas tendências apontadas pelos autores.” Seguindo a classificação de Yin (2001) e considerando que não se objetiva generalizar, o estudo de caso desta pesquisa foi exploratória, visando responder a questões do tipo “como” as empresas estruturaram-se para se internacionalizarem.

Uma das mais relevantes críticas levantadas contra a utilização do estudo de caso é, justamente, a afirmação que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Yin (2001, p. 29) responde brevemente

dizendo, que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Ao considerarmos que o estudo de caso não representa uma amostragem, o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica¹⁸) e não enumerar frequências (generalização estatística); portanto, os casos não são “unidades de amostragem”.

Ao argumentar a favor da utilização do estudo de caso, contrariando a afirmação de que este geraria pouca base para se fazer uma generalização, Rosa (2006, p. 64) acrescenta: “a generalização científica ocorre, dessa forma, em termos teóricos e há várias maneiras pelas quais o caso pode contribuir nesse nível. Rosa (2006, p. 64) conclui que: “a aplicação de teorias em casos também pode ter efeitos de retroalimentação na teorização, gerando importantes contribuições científicas.

3.1. SELEÇÃO DO CASO

A seleção da organização contemplada no estudo de caso seguiu dois critérios principais, segundo a escolha intencional do pesquisador. O primeiro, diz respeito ao fato da firma estar desenvolvendo atividades que a caracterize, inicialmente, como empresa em processo de internacionalização e o segundo é a viabilidade de acesso do pesquisador para a realização em loco do levantamento de dados.

O estudo se propõe a investigar uma organização brasileira em processo de internacionalização de suas atividades, ou seja, empresa com experiência de exportação em diferentes mercados e/ou com investimento direto no exterior. Em virtude do critério localização, deu-se preferência a uma empresa, cuja sede esteja localizada no estado do Rio Grande do Sul. Essa medida foi

¹⁸ Rosa (2006, p. 64) coloca que na generalização analítica se utiliza uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Nesse sentido, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados à alguma teoria mais abrangente.

necessária, pois facilitou substancialmente os contatos na fase de coleta dos dados. Além disso, a seleção do caso dependeu da concordância da empresa em divulgar seus dados para publicação futura.

Quando ocorreu a seleção do caso não se tinha conhecimento se este apresentava características que apontavam para uma determinada teoria, de forma a representar um teste crucial à abordagem teórica da pesquisa, ou então representar evidências de um caso revelador. O estudo de caso único é justificável em situações nas quais o caso representa um teste crucial à teoria existente, nas quais o caso é considerado como um evento raro ou exclusivo, ou nas quais o caso serve a um propósito revelador (Yin, 2001).

3.2. COLETA DE DADOS

Distintas fontes podem ser utilizadas para identificar evidências para um estudo de caso, são elas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas e de pesquisa documental.

O fato da investigação de estudo de caso enfrentar uma situação única em que há muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados implicam necessariamente na utilização diversificada de fontes de dados de evidências, com os dados precisando convergir, e que o estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O mesmo autor estabelece três princípios para a coleta de dados, os quais proporcionam ao pesquisador uma solução para o problema de estabelecer a validade do constructo e a confiabilidade de um estudo de caso: o princípio um diz respeito à utilização de várias fontes de evidência a partir de

um processo de triangulação¹⁹ de dados; o princípio dois implica na criação de um banco de dados; e o terceiro princípio salienta a necessidade de manter-se o encadeamento de evidências.

Na utilização de entrevistas, Patton (1980) expõe três diferentes enfoques para a coleta de dados: a) a conversa informal, sem perguntas elaboradas; b) a entrevista guiada, com alguns itens previamente elaborados; e c) a entrevista padronizada ou estruturada, com a rigidez de um questionário. Dentre as opções, optou-se pela entrevista guiada, para a qual foi elaborado um roteiro de questionário baseado nos objetivos e no referencial teórico do estudo, estruturando os principais pontos de investigação.

As entrevistas foram realizadas junto a executivos responsáveis pelas atividades internacionais e financeiras da empresa. O número de entrevistas foi flexível e ajustado ao número de pessoas qualificadas²⁰. Ocorreu em duas etapas: na primeira, o intuito era de estabelecer um contato inicial com a organização, objetivando a identificação dos entrevistados para contato posterior, a apresentação das condições do estudo e a abordagem inicial ao processo de internacionalização. As demais entrevistas ocorreram posteriormente, sendo gravadas, com autorização dos entrevistados. Após essa etapa deu-se a transcrição, a catalogação e o armazenamento em um banco de dados, de onde foram recuperadas para a descrição do caso.

A pesquisa documental foi realizada através de instrumentos disponibilizados pela empresa (documentos administrativos diversos, catálogos, publicações e relatórios financeiros), por diferentes instituições, como universidades (dissertações realizadas sobre as empresas ou sobre o assunto) e órgãos públicos (informações setoriais), e também por meio de comunicação (artigos publicados na mídia e *site* da empresa na internet).

¹⁹ Rosa (2006, pág 65) coloca que a expressão “triangulação” origina-se das estratégias militares e de navegação, que utilizam pontos de referência múltiplos para localizar a posição exata de objetos. No método de estudo de caso o pesquisador está investigando o fenômeno de vários ângulos dentro do seu contexto (ROESCH, 1999).

²⁰ Entende-se por entrevistados qualificados o seguinte perfil: executivos envolvidos nas atividades internacionais da empresa ou nas atividades financeiras.

As informações provenientes da pesquisa documental foram utilizadas para a caracterização da empresa, para análise de resultados financeiros e para maior detalhamento de muitos aspectos levantados pelas entrevistas. O uso de documentos teve a função de corroborar e de valorizar as evidências oriundas de outras fontes (YIN, 2001). Rosa (2006, pág. 67) sugere que ao término das entrevistas sejam solicitados documentos das empresas e sugestões de outras fontes de pesquisas que possam enriquecer e agregar informações, além de inferir informações obtidas previamente em documentos, a fim de validá-las pelos entrevistados.

Importante colocar que a obtenção de informações não se restringiu às entrevistas pessoais e ao estudo de documentos. Nos momentos em que houve necessidade de maior detalhamento das evidências foram feitos novos contatos com os entrevistados por e-mail, solicitando maiores esclarecimentos.

3.3. PROCESSAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

O processamento dos dados foi realizado em etapas. Inicialmente, desenvolveu-se a contextualização do caso ao se caracterizar a empresa, compreendendo os aspectos do desenvolvimento organizacional que se relacionavam com o processo de internacionalização da mesma. Esta etapa teve como base dados secundários e precedeu a segunda fase de realização de entrevistas.

A etapa seguinte compreendeu a descrição do processo de internacionalização da empresa, fundamentada principalmente pelos dados obtidos em entrevistas. A descrição foi organizada em relatos sobre as atividades de exportação e de investimentos diretos no exterior, seguindo uma ordem cronológica. Buscou-se atender aos objetivos de evidenciar o processo de internacionalização da empresa, demonstrando como esta se estruturou, identificando os principais obstáculos, fatores facilitadores e perspectivas

quanto ao processo, que posteriormente foram analisados com base na proposição teórica adotada no estudo.

A análise dos dados foi organizada de acordo com os objetivos do estudo.

4. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Borrachas Vipal constituiu-se legalmente em 1971, através da celebração do seu contrato social. Entretanto, sua fundação, propriamente dita, ocorreu na data de 28 de julho de 1973, momento no qual se iniciou a operação da primeira unidade fabril. Tal fato histórico encontra-se registrado na “pedra fundamental”, que se encontra, até hoje, materializada na sede da empresa Borrachas Vipal S.A. em Nova Prata - RS.

A concepção da organização surgiu a partir da necessidade de substituição da importação de um produto utilizado nas reformadoras de pneus da época, o manchão, o qual era muito caro, pelo fato de ser importado e, provavelmente, sobretaxado pelo governo brasileiro.

Os empreendedores responsáveis pelo nascimento da Vipal, senhor Vicêncio Paludo e seu filho – Arlindo Paludo –, que operavam até então uma reformadora de pneus, constituída como Vicêncio Paludo e Filhos LTDA, perceberam uma grande possibilidade de negócio à produção de manchões.

A partir daí, desenvolveram-se testes ao longo dos anos de 1969 a 1973, contando com o auxílio da Fundação de Ciência e Tecnologia (CIENTEC), a qual era e ainda é uma entidade vinculada ao Estado do Rio Grande do Sul. Buscaram-se, também, equipamentos e maquinários usados, em São Paulo.

Voltada à inovação e aos esforços empreendedores, a empresa alcançou o status de pioneira no Brasil na vulcanização a frio em reparos de pneus e câmaras de ar, iniciando sua operação em 1973. O produto que, efetivamente, deu origem à empresa foi o manchão, o qual é um reforço utilizado para consertar pneus danificados, tendo estrutura similar ao pneu original.

Em junho do ano de 1976, a partir do aumento da demanda, do aumento do corpo de vendas e da intenção de expansão comercial, começou-se o processo de desenvolvimento comercial, instalando-se, em São Paulo, a primeira filial fora do Estado do Rio Grande do Sul, cujo responsável pela sua realização foi o Sr. Vitacir Paludo, hoje falecido, que lá se instalou e começou a desenvolver não só a área comercial, propriamente dita, mas também, o desenvolvimento da marca da empresa e demais ações de marketing, com o auxílio do Sr. Gabriel Cherubini, que hoje é o presidente da Yoki.

O movimento de expansão comercial acarretou na necessidade de aumentar o parque industrial da empresa, conforme relata o Diretor Industrial atual da empresa Sr. Orivaldo Dal'Agnoll: "Eu entrei na empresa em fevereiro de 1978, já naquele ano, começou-se a construir um novo prédio com características arquitetônicas próprias de uma instalação industrial propriamente dita".

A empresa iniciou com artefatos para consertos de pneus e câmaras, e foi agregando novos produtos na medida em que havia condições de investir em equipamentos. Em 1983, a empresa inaugurou a fábrica de adesivos, também chamada de borracha de ligação, para reforma de pneus, ampliando a sua linha de produtos.

A entrada para o mundo da reforma, propriamente dito, ocorreu em 1986, quando se começou a produzir efetivamente um produto denominado Camelback, utilizado na reforma a quente, repondo a banda de rodagem, desde pneus para motocicletas até o maior pneu de terraplanagem.

Em 1988, a empresa tornou-se sociedade anônima de capital fechado, atendendo pela denominação social atual Borrachas Vipal S.A. Na sua fundação ela era limitada, denominada Vicêncio Paludo e Filho, composta pelo Sr. Vicêncio Paludo e o pelo Sr. Arlindo Paludo e, depois, com a inclusão de outros irmãos passou a ser Vicêncio Paludo e Filhos. Atualmente, constituiu-se uma *holding* que controla um conjunto de empresas, não somente esta.

Ao seguir o processo de ampliação da oferta de novos produtos, em 1988, foi lançado as massas comerciais da linha *plus* e no ano seguinte foi

lançada a linha de bandas pré-moldadas Vipamold, paralelamente ao desenvolvimento da linha de produtos específicos ao setor industrial e agrícola. O pré-moldado é uma banda de rodagem já com o desenho vulcanizado na unidade fabril, sendo considerado o produto mais importante e o carro-chefe da empresa hoje.

Em dezembro de 1993, a capacidade produtiva foi ampliada consideravelmente, através da instalação de máquinas de grande porte, que são os misturadores denominados “bâmbole”, os quais oportunizaram ganhos de escala e conferiram maior competitividade para a empresa, que se via ameaçada por diversos concorrentes, presentes em todas as linhas de produtos, de modo a constituir uma verdadeira ameaça à continuidade do negócio.

No mês de fevereiro de 1998, iniciou-se a operação da fábrica dois, instalada na cidade de Nova Prata, como objetivo de atender a um provável aumento da quantidade demandada por produtos, decorrente da possível quebra de concorrentes, crescendo, neste mesmo ano, cerca de 40%. A fábrica dois consolidou a empresa no mercado de reformas como um grande *player*.

Em termos de estratégia comercial, ocorreu em 1999, a criação de marca alternativa de comercialização, através da aquisição de um ativo da empresa Tortuga Produtos de Borracha Ltda. e a respectiva marca. Passou-se, então, a utilizar a marca Tortuga, segundo depoimento do Diretor Industrial, para ocupar os espaços onde a Vipal já tinha muitos reformadores, ou suficientes naquelas regiões, de modo a criar novos *players* que dificultariam esse mercado, a fim de atacar os concorrentes. Portanto, uma rede muito similar à Vipal.

Em 1998, iniciou-se a produção terceirizada, encomendada pela Pirelli, de produtos para reforma de pneus com a marca NovaTec Pirelli. A Pirelli não fabrica esse produto e procurou um fabricante brasileiro que atendesse a certos requisitos. A Vipal, então, foi a selecionada, ficando encarregada pela produção, pela logística, pelas entregas, pelo risco da cobrança e a única coisa

que a Pirelli faz é o agenciamento da venda, sendo, a Vipal, condicionada ao pagamento de uma comissão pelo uso da marca deles.

Em 2001, a empresa adquiriu a marca RUZZI, tradicional no mercado de reforma de pneus, cujo principal atributo é a imagem de produtos de excelente qualidade e aceitação. Utiliza-se como terceira marca para vender para clientes que não tinham condições de ser reformador autorizado, geralmente o pequeno reformador.

Então, a Borrachas Vipal S.A. atua com quatro marcas efetivamente. Segundo palavras do Diretor Industrial: “A Vipal é o carro chefe, a Tortuga como marca alternativa com boa qualidade, a Ruzzi uma marca alternativa para atender pequenos reformadores e a terceirização da produção pela Pirelli da marca NovaTec Pirelli”.

O setor da empresa é denominado, pela Receita Federal, como uma indústria de artefatos de borracha. Também, de acordo com o Diretor Industrial da empresa, pode-se associar o setor à indústria pneumática, pois na realidade trata-se de uma extensão da indústria de pneus, prolongando seu o ciclo de vida. A reforma de pneus é uma atividade com apelo ecológico muito forte, uma vez que tal processo protela o sucateamento do pneu e acarreta numa economia de petróleo muito grande. Por se tratar de uma indústria de terceira geração no complexo petroquímico, adquire matérias-primas da segunda geração (pólo petroquímico) entre outros fornecedores.

Possui centros de distribuição localizados nos principais estados brasileiros, na América do Sul, Estados Unidos e Europa. Configuram-se diversas subsidiárias ao redor do mundo, todas atuando regionalmente. Tem-se operações, também, na África do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Turquia.

Em relação a sua estrutura no Brasil, possui centros de distribuições no país, em capitais estratégicas, como Recife, Belo Horizonte, São Paulo, Goiânia, Curitiba e Nova Prata. Destaca-se a Vipal Nordeste, onde será instalada uma plataforma industrial, que será uma empresa como a do Rio Grande do Sul, localizada em Nova Prata, dedicada a produção de para a reforma de pneus, compostos de borracha para aplicações técnicas diversas e

também à produção de pneus de moto, até então não fabricado. Trata-se de uma subsidiária da Borrachas Vipal S.A. e não da *holding*.

A empresa Borrachas Vipal S.A. conta hoje com mais de 2.078 colaboradores diretos, na matriz em Nova Prata (RS), unidades industriais, centro administrativo e de distribuição, totalizando²¹ aproximadamente cento e dez mil metros quadrados, de modo a oferecer plenas condições para atender o mercado com qualidade em termos de eficiência e logística. Considerando a Vipal Nordeste, totalizasse, aproximadamente, uma área de cento e setenta mil metros quadrados, no Brasil, considerando os seiscentos metros quadrados iniciais, em aproximadamente 35 anos de atuação.

Seu faturamento anual gira em torno de um bilhão de reais e sua produção anual é de cento e vinte e cinco toneladas de borracha, segundo diretor industrial. Os principais mercados da Vipal no exterior são por ordem de representatividade: Argentina, EUA, Chile, México e América Central, Europa, Turquia.

Sendo uma empresa potencialmente poluidora, pelo fato de ser uma petroquímica de terceira geração, possui processos que geram impactos ambientais se não controlados. Por conta disto, a empresa desenvolve ações e práticas que minimizem a agressão ao meio ambiente.

Para isso conta com padrões estabelecidos pela ISO 14.000, sendo *benchmarking* em gestão ambiental. Participa, também, juntamente com outras grandes empresas, de programas de educação ambiental em parceria com o Estado do Grande do Sul. Desenvolve iniciativas de captação de água da chuva e de utilização do nitrogênio para transformar restos de borracha em pó para ser reutilizado (processo caro).

Além disso, atende-se aos mais exigentes padrões internacionais de qualidade. Em 1995 a Vipal foi a primeira empresa brasileira do setor certificada pelo ISO 9002. Desde então, vem mantendo e aprimorando seu sistema. Em 1998, a empresa obteve a certificação ISO 9001, em 2001 a ISO 9001, versão 2000, e em 2003, o Certificado de Verificação de Desempenho de

²¹ Considerando a área da fábrica três que está sendo utilizada pela Plásticos Vipal.

Produto pelo INMETRO/IFBQ às linhas de bandas pré-moldadas e borracha de ligação.

A partir da preocupação com a qualidade, com o atendimento da necessidade do mercado de reforma de pneus de carga e com interesses mercadológicos, criou-se em 1995 a Rede Autorizada Vipal, juntamente com a reforma qualificada e garantida. Tal prática espalhou-se pela América Latina e hoje conta com mais de 220 reformadoras que oferecem o RQG - Reforma Qualificada & Garantida (programa de garantia da Borrachas Vipal), único que contempla a reforma e a carcaça com sua reposição imediata em caso de falha de produto ou de processo.

Ao longo dos anos, seguiu-se a agregação de novos produtos à linha da empresa, com o intuito de torná-la completa, ou seja, tornar a empresa capaz de oferecer todos os produtos e serviços (inclusive de gestão e mercadológicos, com exceção dos equipamentos) para os seus clientes, reformadores de pneus, a fim de conseguir fidelização e garantia de mercado, além de uma sólida parceria.

As linhas de produtos são as seguintes: camelback, CVBR/CRBR, orbitiras para reforma de pneus e outros compostos de borracha para indústrias pneumáticas. As principais características e aplicações destes produtos são as seguintes:

a) Compostos de Borrachas: trata-se de compostos de borracha, formulados a partir de especificações de clientes e conforme a aplicação a que se destinam. Podem ser produzidos a partir de fórmulas dos clientes, ou desenvolvidos pela própria empresa. As aplicações destes compostos são as mais diversas, ou seja, desde peças técnicas, correias transportadoras e principalmente para as indústrias de pneumáticos, entre outras;

b) Materiais para reforma de Pneus:

- Camelback – produto elaborado a partir de compostos de borracha não vulcanizada, em formas de perfis, com medidas pré-definidas conforme a aplicação, embalados em rolos e protegidos com filmes

de polietileno e em caixas de papelão. É utilizada no processo de reforma de pneu pelo processo a quente, onde a cura da banda acontece em prensas de vulcanização nas reformadoras;

- Camelback de Passeio – trata-se de camelback, com perfis nas medidas específicas para a reforma de pneus de automóveis e light truck;
- Camelback de Carga – trata-se de camelback, com perfis nas medidas específicas para a reforma de pneus de caminhão e ônibus;
- CVBR – trata-se de Camelback Vipal de Baixa Rotação, com medidas e fórmulas específicas para a reforma de pneus agrícolas e OTR – Off The Road;
- CRBR – trata-se de Camelback Ruzi de Baixa Rotação, com medidas e fórmulas específicas para a reforma de pneus agrícolas e OTR – Off The Road;
- Orbitiras – trata-se de Camelback de uso geral, ou seja, com fórmulas específicas para a reforma de qualquer tipo de pneu, sendo que é fornecido em tiras contínuas e em palets, para ser utilizado em extrusoras tipo Orbitread, A vantagem deste tipo de processo é a não necessidade de estoques de diversas medidas de camelback na reformadora e também a inexistência de emendas.

Dessa forma, a variedade de produtos é muito grande e o mercado da Vipal pode ser subdividido nos seguintes segmentos:

- Revendas: atuam com linha leve para conserto de câmaras de ar e pneus sem câmara, além do mercado de bicicletas e motos, revendendo seu produto em borracharias e lojas de bicicletas.
- Reforma de pneus de passeio: são reformadores de pneus de passeio, que realizam este processo, pelo sistema a quente, utilizando camelback. Este segmento exige qualidade e acompanhamento técnico, porém não exige serviços comerciais.

- Remoldagem de pneus: são reformadores de pneus de passeio, por um sistema que reforma inclusive a lateral do pneu, substituindo a marca do fabricante da carcaça pela marca do reformador. Também exige mais serviços técnicos do que comerciais.
- Reforma de pneus agrícolas e fora de estrada: atua de forma semelhante ao pneu de passeio.
- Fornecimento de compostos.
- Laminados (lençóis e pisos).
- Reforma de pneus de carga (caminhões e ônibus): este segmento exige uma avaliação específica, pois, por utilizar basicamente o pré-moldado, que é um produto que mantém a marca no pneu pronto. Essa marca chega ao usuário final (frotista), estabelecendo um vínculo entre o reformador e a Vipal. Por isso, há a necessidade de oferecer aos clientes reformadores um amplo pacote de serviços administrativos, técnicos e, principalmente, comerciais. Essa necessidade fez surgir o conceito de redes de reformadores em todo o mercado.

Os principais concorrentes da Borrachas Vipal S.A. no mercado interno são: Levorin, Rinaldi, Unisa, Elgi Tread, Tipler, Bandag, Moreflex, Drebor, Marangoni. Na divisão de compostos para terceiros há algumas fábricas que atuam, entre elas, Realflex e Zanaflex.

Ao considerar a ameaça que esses concorrentes representam e o fato da empresa dispor de 45% do mercado interno, apontam-se como principais vantagens competitivas presentes na Borrachas Vipal S.A. a forma de atuação por rede autorizada, a operação logística muito bem estruturada, práticas de venda agressiva, consolidação da marca e expansão internacional.

A missão organizacional corresponde ao seguinte trecho:

“Ocupar posição de liderança no mercado do escopo da borracha, seus substitutos sucedâneos e aplicações, oferecendo qualidade, promovendo crescimento e satisfação dos nossos públicos

relacionados. Atuaremos sempre de forma ética e em harmonia com a sociedade e o meio ambiente, valorizando a colaboração e o altruísmo daqueles que comungam nossa fé e valores. Para realizar nossos objetivos, não deixaremos de “ser o que somos”, mas evoluiremos para o que queremos ser.”

Portanto, a Borrachas Vipal tem como objetivo a excelência em produtos e serviços, buscando ser uma empresa de classe mundial no setor de reforma e reparos de pneus.

5. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VIPAL

A descrição do processo de internacionalização da empresa Borrachas Vipal S.A. foi estruturada a partir dos seguintes tópicos: primeiro verificou-se a ocorrência do processo em estudo na organização, seguida da descrição da evolução histórica do mesmo, ao detalhar os principais aspectos relacionados à internacionalização (forma de escolha de mercados, forma de atuação no exterior). E, por fim, tratou-se da perspectiva da empresa quanto ao processo de internacionalização.

Antes de iniciar a descrição, propriamente dita, torna-se relevante três colocações iniciais: primeiro, quanto às fontes de informações. Segundo, quanto ao controle da organização em estudo; e, terceiro, quanto às características dos produtos da empresa que influenciam e muitas vezes determinam a lógica de aplicação do processo de internacionalização.

A respeito das fontes de informações utilizadas, pode-se dizer que se constitui basicamente de dados primários, obtidos em entrevistas, dispondo de pouco material documental e dados secundários, talvez, devido à incipiência do processo constatado no caso e ao caráter estratégico das informações.

A empresa em estudo é controlada por *holding* (controladora) de capital nacional, cujo portfólio consta outras empresas, sendo a Borrachas Vipal S.A. a de maior significância para o grupo, de modo a ser considerada o carro-chefe, inclusive ao se tratar de atuação no exterior.

Outro aspecto relevante é quanto à característica perecível dos produtos da empresa, que de certa forma acaba por influenciar na atuação da empresa no exterior, pois – segundo palavras do Diretor Industrial – o que acaba acontecendo é que há uma relação proporcional entre a linha de produtos oferecida a determinado mercado e a distância geográfica deste, devido à vida

útil²² dos diferentes produtos. O produto com maior representatividade em termos de volume de exportação e faturamento é o pré-moldado²³.

5.1. QUANTO À OCORRÊNCIA DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para se verificar a ocorrência do fenômeno estudado no caso específico, buscou-se um retrato da atuação internacional da organização nos dias atuais e identificaram-se traços na sua dinâmica que corroboram com a sua caracterização como uma empresa em processo de internacionalização

A empresa Borrachas Vipal S.A. atua no exterior, seguindo classificação de Almeida (2007), através de transações comerciais, via exportação para diversos países, de investimento direto no exterior, caracterizado pela estruturação no exterior de subsidiárias constituídas, principalmente²⁴, por depósitos, equipe própria local, escritórios, veículos, e através de projetos especiais, os quais são desenvolvidos no país de origem com dados obtidos no país de atuação, na maioria das vezes, de cunho tecnológico, a fim de conferir adaptabilidade e aperfeiçoamentos dos produtos a determinadas especificidades locais.

Segundo colocação do Diretor Financeiro, Renan Lima, a Vipal tem adotado a partir do ano de 2000 um modelo de atuação no exterior “misto” ou “semi-estruturado”, pois tal empresa investe sim no exterior, mas não unidade fabril, mas na de comercialização, constituindo, na maioria das vezes,

²² Há uma exceção de produto, cuja vida útil é de curto tempo e é enviado independentemente da distância geográfica, seguido de algumas precauções logísticas, que é chamada de lâmina incurada, necessária à aplicação do pré-moldado.

²³ Dado obtido através da declaração do Diretor Industrial. Pré-moldado é um produto que não é perecível a curto prazo.

²⁴ Operação no México compreende na sua lista de tarefas a fase final de industrialização do produto através de uma unidade fabril lá instalada.

subsidiárias²⁵ nos mercados externos, com atuação regional, atendendo não só um país e sim uma região geográfica.

A empresa assim está organizada para atuar no exterior devido ao porte de seus consumidores, que, em geral, são de pequeno e, não obstante, de médio porte, cujo perfil limita o ritmo e o volume transacionado, de modo a não justificar a implementação de uma unidade fabril para atender a esse consumidor.

Portanto, o padrão²⁶ de atuação no exterior da Vipal é estabelecer-se comercial e logisticamente no mercado desejado, seja por subsidiária ou por empresas independentes. Todas as operações são consolidadas no balanço geral da empresa brasileira.

Os “braços” da Vipal estão em várias regiões do mundo, sempre considerando a projeção regional de atuação das subsidiárias estabelecidas, ou seja, em determinados países a empresa está presente de forma mais direta, com maior comprometimento de recursos, enquanto em outros, o que ocorre são apenas transações comerciais.

Seguem-se as áreas geográficas de atuação²⁷:

- América Latina: a empresa atende aos principais mercados latinos através de duas subsidiárias, uma localizada na Argentina, em Rosário, e outra em Santiago, no Chile. Além da operação matriz brasileira, que atende ao mercado brasileiro e exporta os produtos industrializados para abastecer as subsidiárias;

²⁵ Segundo site da Wikipedia uma empresa subsidiária é uma espécie de divisão menor de uma empresa que irá se encarregar de uma tarefa mais específica dentro do ramo de atividade da empresa à qual faz parte e à qual é subordinada.

²⁶ Exceção operação na Argentina e no México, cujo perfil de atuação foge um pouco dos demais. Na Argentina a subsidiária é dita como direta da empresa brasileira, sendo consolidada diretamente no balanço, o que não ocorre com as demais, que são estruturadas abaixo de uma empresa *holding* e só posteriormente ocorre a consolidação no balanço geral da empresa; já a operação no México é diferenciada quanto ao perfil, pois ocorre lá a última fase industrial de produção, que compreende a fase de acabamento e embalagem, e tem-se um projeto-piloto de expansão industrial.

²⁷ Na Argentina, no Chile, no México, nos EUA e na Europa a empresa atua com equipes próprias, por empresas controladas e com depósitos locais (produto local).

- Argentina: subsidiária direta da empresa que atende, além da Argentina, os países fronteiriços: Uruguai, Paraguai e Bolívia. Aporte inicial foi de US\$ 3.300.000, em 2001;
- Chile: subsidiária que atende aos países da costa do pacífico, entre os quais se destaca Equador, Peru, Colômbia e o próprio Chile. Aporte inicial de US\$ 900.000, em 2000;

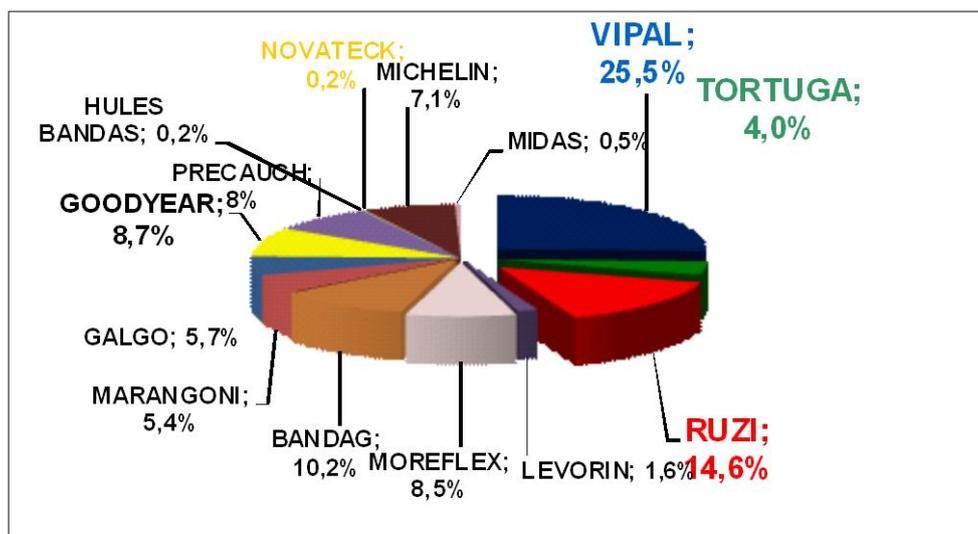


Gráfico 1 – Market-Share Vipal Chile

Fonte: Departamento de Negócios Internacionais da Vipal.

- Brasil: país de origem da empresa. Possui base industrial localizada em Nova Prata, onde são produzidas mercadorias destinadas a atender tanto ao mercado interno quanto ao externo. Na condição de líder do mercado interno, com *market-share* de 45%, a empresa conta com filiais espalhadas pelo Brasil, centradas nas principais capitais de forma estratégica, como Recife, Belo Horizonte, São Paulo, Goiânia, Curitiba, e calcada por uma operação logística agressiva e eficiente. Destaque para a construção de nova unidade fabril no estado da Bahia na cidade de Feira de Santana pela Vipal Nordeste, cuja plataforma será destinada ao ingresso de novos produtos (pneus para motocicletas) e para atender o mercado interno local;

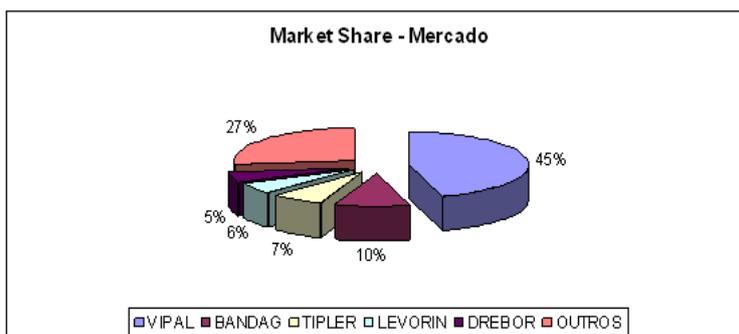


Gráfico 2 – Market-Share Mercado Interno

Fonte: Departamento de Negócios Internacionais da Vival.

- América Central: a operação está centrada no México, cujas atividades compreendem além da parte comercial, também, a fase final de industrialização dos produtos, sendo estes exportados do Brasil de forma semi-elaborada. Atende, hoje, ao México, aos demais mercados da América Central e à América do Norte. O aporte de capital inicial no México foi de US\$ 4.000.000, no ano de 2003. Destaca-se o projeto de ampliação, em etapas, com início previsto para este ano, da unidade industrial no México, devido ao tamanho do mercado mexicano e à proximidade com o mercado americano.
- América do Norte: subsidiária denominada “Vival Rubber” opera com depósitos em três cidades americanas (cidades) e dois operadores logísticos, que são depósitos operados por terceiros, a fim de atender os mercados dos Estados Unidos da América e do Canadá. Aporte inicial no valor de US\$ 3.500.000 no ano de 2001. A VIPAL detém 2% do mercado americano.

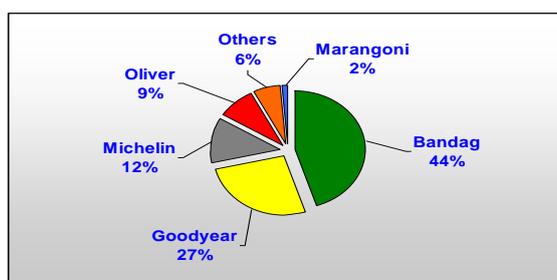


Gráfico 3 – Market-Share Vival Rubber - EUA

Fonte: Departamento de Negócios Internacionais da Vival.

- Europa: com a denominação “Vipal Europe” atua no mercado europeu a partir de duas subsidiárias e diversos distribuidores. A subsidiária situada em Valência, na Espanha, é responsável pelos mercados da Península Ibérica, parte da França e da Inglaterra. Abriu-se uma operação recente na Alemanha através de distribuidor; tem-se estes espalhados em diversos países da Europa entre eles Turquia, Polônia e Croácia. A segunda subsidiária está localizada na Eslovênia, responsável pela cobertura do leste europeu. Na Espanha o aporte inicial foi de quinhentos mil euros, em 2005; já na Eslovênia, foi de trezentos e quarenta mil euros, em 2006.

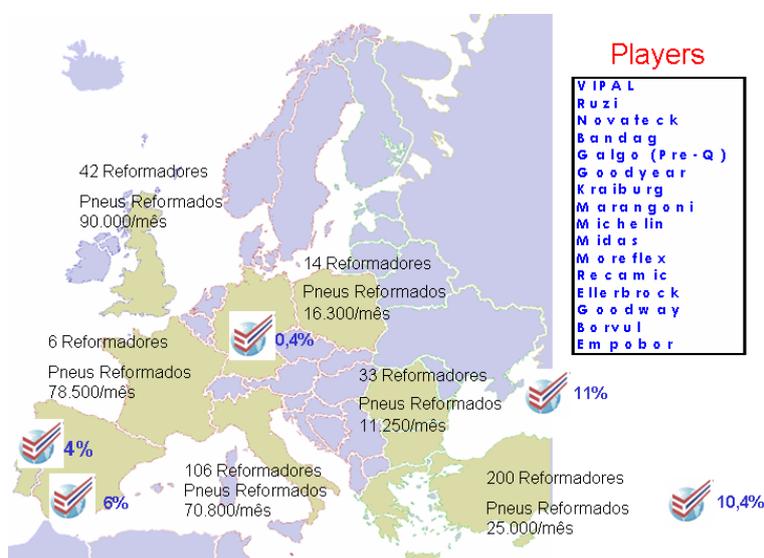


Figura 8 – Market-Share Vipal Europe

Fonte: Departamento de Negócios Internacionais da Vipal.

- Oceania: mercado em fase de prospecção, cujos mercados principais são a Austrália e a Nova Zelândia. A subsidiária da Argentina é responsável por essa operação, devido a fatores logísticos, condição estabelecida pelo vôo Transpolar.
- África: o único país de atuação da Vipal na África é a África do Sul, onde há um representante comercial que distribui produtos de linha leve (produtos para conserto) apenas, pois para o produto de reforma direto (*camelback* e pré-moldado) há barreiras tarifária consideráveis, de modo que inviabiliza as exportações.

Segundo palavras do Diretor Industrial e a partir de dados fornecidos pela empresa, os principais mercados externos da empresa em ordem decrescente de volume são: Argentina, EUA, Chile, Paraguai, México e Europa.

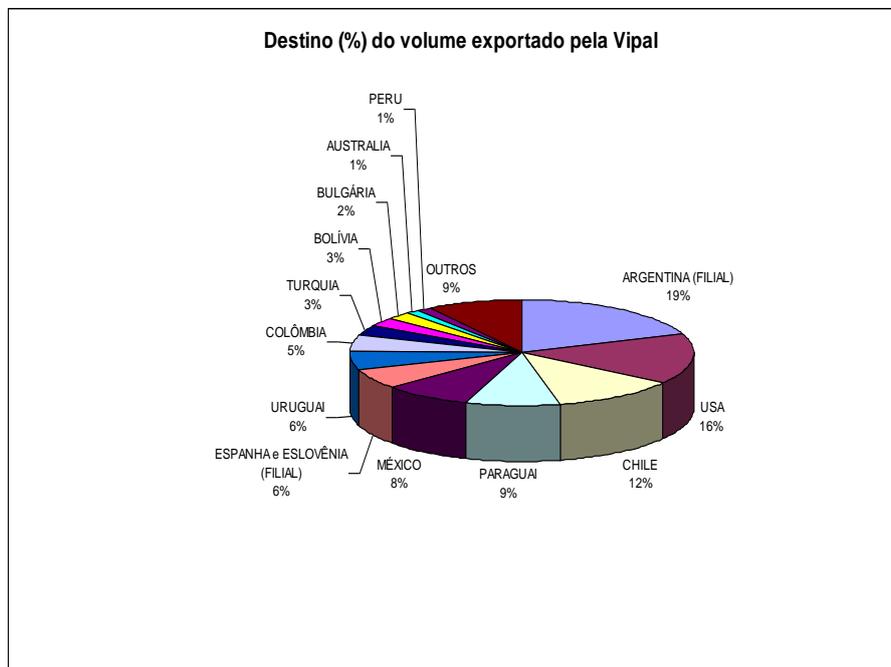


Gráfico 4 – Destino (%) do volume exportado pela Vipal
Fonte: Departamento de Finanças da Vipal.

O faturamento decorrente das transações internacionais totalizou em 2007, aproximadamente, cem milhões de reais, correspondendo aproximadamente a 10% do faturamento total da empresa. Segue a representação gráfica:

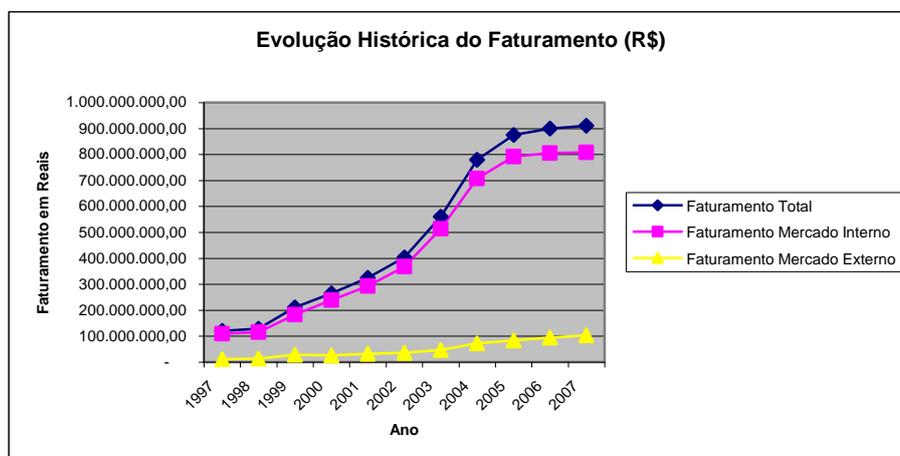


Gráfico 5 – Evolução histórica do faturamento
Fonte: Departamento de Finanças da Vipal.

Os principais objetivos apontados pelos executivos entrevistados que justificam a utilização de um modelo de internacionalização na empresa são: a consolidação da marca no mercado internacional, o acesso a linhas de financiamento internacionais e o desenvolvimento tecnológico dos produtos.

Segundo o entendimento do corpo decisório da Vipal, o mundo dos negócios vem caminhando à consolidação de marcas internacionais, julgando-se necessário estar presente de maneira incisiva em todos os grandes mercados, ao disponibilizar e divulgar a marca mundo afora. Desde 1992, quando se deu o início às exportações da Vipal, a mesma teve para si, de maneira convicta, a busca pela competitividade através da valorização da marca pelo *market-share* e pela presença em todos os mercados. E de fato, ao longo destes dezesseis anos com experiências em transações internacionais, reestruturações das operações e melhoramentos de práticas organizacionais, a empresa alcançou um patamar de destaque dentro do segmento de reforma pneus, enquanto marca.

Outro papel importante da atuação internacional, em específico através de exportações, é a capacidade de se obter linhas de crédito no exterior, desta forma a auferir ganhos de competitividade, principalmente no mercado interno, devido à alavancagem financeira decorrente desta modalidade de financiamento, cujos concorrentes, pelo fato de estarem restritos ao mercado interno, não possuem.

A viabilidade em obter-se financiamento no exterior está relacionada à capacidade da empresa em gerar divisas em moeda forte, fato que só é possível através das exportações, constituindo-se um importante meio para alavancar as operações da empresa e torná-la mais competitiva no mercado. Conforme declarações do Diretor Financeiro: “[...] quanto mais se alavanca a exportação mais se consegue equilibrar o potencial de captação de linhas de crédito em moeda estrangeira com prazos mais longos e com custos mais baixos”.

O terceiro objetivo diz respeito ao desenvolvimento tecnológico dos produtos da Vipal, pois na medida em que se vivenciam realidades físicas diferentes das encontradas no país de origem, passa-se a exigir certa adaptabilidade local da empresa e, conseqüentemente, um aperfeiçoamento/incremento tecnológico dos produtos oferecidos.

A partir de todas as informações colocadas até então a respeito da empresa em estudo e ao considerar o conceito do processo de internacionalização²⁸, chega-se a determinação que a organização em estudo caracteriza-se como uma empresa em processo de internacionalização.

Há fortes evidências que validam a colocação acima. Listam-se as seguintes:

- A empresa desenvolve um processo contínuo e estruturado, específico para negócios internacionais, desde 2001;
- Vem atuando de forma crescente, intensificando, ao longo dos anos, investimentos diretos no exterior e aumentando o comprometimento com o mesmo.
- A empresa reage a estímulos competitivos, facilmente verificados pelos objetivos da mesma com a atuação internacional ao seguir modelos de negócios que protegem o mercado local, justificado pela baixa representatividade do faturamento externo da empresa quando comparado com o faturamento total²⁹.

Entre as vantagens alcançadas com o processo de internacionalização, estão o incremento tecnológico dos produtos, alavancagem financeira, consolidação da marca e evolução cultural. Os três primeiros benefícios citados

²⁸ Define-se o processo de internacionalização de empresas como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora de sua base de origem (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996) e que, segundo Almeida (2007), pode significar a transformação da empresa doméstica para fazer face aos padrões e modelos de negócios que firmas estrangeiras utilizarão para competir no mercado local, ou seja, adotar padrões de produtos/serviços e modelos de negócios capazes de proteger o mercado local dos competidores multinacionais ou transnacionais.

²⁹ Dificilmente uma empresa brasileira sobrevive hoje, com exportações que representam 10% do faturamento total, ainda mais diante de uma moeda doméstica valorizada frente ao dólar.

relacionam-se diretamente com os objetivos da empresa, ao passo que o quarto, segundo relatado, foi algo imprevisto e acabou sendo uma surpresa agradável. Segundo Diretor Financeiro: “[...] a partir do momento que convivemos com outras culturas, posicionamentos de mercado, modo de pensar, acaba-se agregando na evolução da estrutura de gestão dentro da empresa”.

Em relação aos fatores determinantes do processo de internacionalização da Vipal, pode-se dizer que se verifica, inicialmente, a necessidade da empresa ser competitiva em nível internacional, a fim de manter o mercado interno, o qual representa 90% do faturamento da empresa.

Apesar das barreiras protecionistas (tarifárias e não-tarifárias) não constituírem à empresa muitos obstáculos na maioria dos países, todavia não deixa de ser um fator relevante no que diz respeito a ampliação da unidade fabril no México prevista para os próximos anos, e até mesmo da simples operação industrial que é realizada hoje no mesmo, a fim de facilitar substancialmente a entrada de mercadorias nos EUA, o qual é o maior mercado de reformas de pneus do mundo.

Outro fator determinante observado no caso é a necessidade de desenvolver pesquisas e tecnologia, de modo a promover um incremento competitivo ao estabelecer padrões tecnológicos, adaptabilidade aos produtos e serviços, e diferenciação dos mesmos.

De acordo Almeida (2007), uma das principais motivações de uma empresa em se internacionalizar é ampliar suas exportações. Com base nisto, percebe-se, de maneira não enfática, a vontade da organização de obter uma taxa de crescimento maior do que o mercado interno possibilitaria (decorrente da variação do PIB), por ser um mercado maduro, portanto, a possibilidade da empresa em obter taxas de crescimento representativas é via atuação externa.

5.2. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ATUAÇÃO NO EXTERIOR

A primeira forma de atuação da empresa ocorreu através de relacionamentos pessoais, característica esta das empresas familiares de capital nacional, e deu-se por exportação para distribuidor, com destino ao mercado chileno, em 1992, sendo comercializada apenas a linha leve³⁰.

Ao longo da década de 90, expandiram-se os negócios internacionais, ao seguir a aplicação deste modelo em outros países de modo passivo, ou seja, os *traders* procuravam a Vipal para distribuir os produtos nos seus mercados. Nesse período, instalaram-se operações em diferentes países, tais como nos Estados Unidos da América, na Argentina, na África do Sul e na Europa.

A partir do final da década de 90, ao perceber o potencial para a linha de reforma como um todo nesses mercados e que os distribuidores não tinham condições estruturais e financeiras para atuar de forma mais incisiva nestes, a Vipal optou por um modelo mais ativo de atuação internacional, passando a constituir subsidiárias no exterior. Estas operam como uma empresa local, desenvolvendo atividades de importação e de distribuição dos produtos, com equipe própria, depósito e toda a infra-estrutura necessária para as operações logísticas.

Assumiram-se as operações nos EUA, ao constituir a “Vipal Rubber”, subsidiária, localizada em Miami no ano de 2001. Em 2000, inaugura-se a Vipal Chile, subsidiária sediada em Santiago. Já em 2001, monta-se a Vipal Argentina, em Rosário, subsidiária direta. Na seqüência abriram-se operações através do mesmo modelo no México, em 2003, e na Europa, por duas frentes, uma em Valência na Espanha, em 2004, e outra na Eslovênia em 2005.

³⁰ Remendos e manchões.

A empresa adentra em determinado mercado através da simples comercialização, via exportação, para distribuidores locais, dos produtos denominados “desbravadores”, que são os remendos e os manchões, cujas características técnicas facilitam as transações iniciais e, posteriormente, incluem-se produtos de linha pesada, como o pré-moldado e o camelback, na medida em que a maturidade mercadológica³¹ permite.

Portanto, a partir de 2000, a organização passou a planejar e estruturar sua atuação direta no exterior, ao eliminar a figura dos intermediários e ao constituir subsidiárias, nos mercados que por algum critério mostraram-se atrativos.

O critério que determina a incursão da Vipal em dado mercado é a apuração, através do processo de mapeamento mercadológico e do índice de reconstrução de pneus e do volume destes a serem reconstruídos. O índice de reconstrução é um número-índice que representa quantitativamente o número de vezes que se renova um pneu em determinado país e qualitativamente informa se há a cultura da reconstrução no mesmo.

Então, a empresa projetou sua linha de atuação internacional de acordo com esses dois critérios respaldada pela diretriz de estar presente nos mercados com maior relevância. Pode-se destacar³² entre eles: Estados Unidos da América, Brasil³³, México e Argentina.

Outro critério, que age de forma determinante, é a questão geográfica, pois a expansão inicial ocorreu na América Latina, em especial, nos países do Mercosul³⁴ e Chile, facilmente acessíveis, inclusive culturalmente, e com ótimo potencial para o negócio. Abrangeram-se, nessa mesma fase, as Américas, cujos mercados são extremamente relevantes³⁵, e somente num segundo momento, projetaram-se incursões mais incisivas na Europa e em outros

³¹ Entenda-se por maturidade mercadológicas aquelas condições determinadas pelo ganho de aprendizagem, pela distância geográfica e cultural, e especificidades técnicas dos produtos.

³² Em ordem decrescente.

³³ O Brasil possui um índice de reconstrução de pneus de 1,8, dado obtido em entrevistas.

³⁴ Bloco econômico classificado como mercado comum, porém, verifica-se que não atingiu esse grau de integração econômica, ficando classificada, hoje, como união aduaneira imperfeita. Os países signatários são Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai.

³⁵ Maiores mercados de reforma de pneus no mundo são EUA, Brasil, México e Argentina, consecutivamente.

continentes, devido a questões logísticas (geográficas), culturais e prioridades da empresa.

Ressalta-se, neste momento, a evolução da atuação na América Central e na América de Norte, confundindo-as muitas vezes, devido à proximidade geográfica, sendo as operações, inicialmente, centralizadas em Miami (EUA), através de um distribuidor, que atuava tanto em regiões dos Estados Unidos quanto no México. Num segundo momento, ocorre a inauguração de duas subsidiárias, uma no México, que inclui fases³⁶ do processo de industrialização e comercialização, e outra nos EUA com cunho comercial, sendo operada logisticamente por terceiros.

Um evento determinante na atuação da Vipal nos países da América do Norte foi a celebração do Acordo de Livre Comércio da América do Norte³⁷ (NAFTA), que possibilitou a livre circulação de mercadorias entre os países signatários. Esse fato favoreceu a instalação de unidades fabris no México³⁸, devido à vantagem da localização tanto geográfica quanto econômica, ocasionando na instalação da primeira e única unidade fabril no exterior da empresa.

As subsidiárias da Vipal estão distribuídas estrategicamente pelo globo e atuam de forma regional. Pode-se dizer que a sua operação logística confere um importante fator de sucesso, pois permite à empresa pulverizar seus produtos pelos mercados consumidores.

No mercado asiático, a empresa já vivenciou algumas experiências comerciais, mas nenhuma perdurou ou obteve relevância, atuando, por vezes, por distribuidores. Hoje, não há nenhuma forma de atuação no mercado asiático, sendo o principal fator limitante, em especial na China, o custo logístico de se enviar produtos para aquela região do globo.

³⁶ Fase final, que compreende raspagem, acabamento e embalagem.

³⁷ Bloco econômico que surgiu em resposta a criação da União Européia, decorrente do movimento de integração econômica entre países da década de 90. Foi classificado como mercado comum e denominado de área de livre comércio, sendo assinado, em 1992, passando a surtir efeito em 1994. Os países integrantes são México, EUA e Canadá.

³⁸ Muitas empresas instalaram-se, industrialmente, na região próxima à fronteira com os EUA, constituindo as chamadas "indústrias maquiadoras", pois executam apenas a fase final da industrialização do produto e exportam para EUA, Canadá e outros países.

Percebe-se, nesse ponto, o limite da capacidade logística, econômica e gerencial da empresa em viabilizar a expansão internacional para mercados mais distantes geograficamente, pois uma maneira de adentrar no mercado asiático seria através de investimento direto em unidade fabril, entretanto, inviabiliza-se pelo fato da empresa encontrar-se comprometida com a instalação das fábricas no México³⁹ e na Bahia, além da consolidação e estabilização das operações atuais.

Vale citar, que há outros motivos que inibem a sua atuação na Ásia nesse momento. Entre eles, não há a cultura pela reforma de pneus naquela região, apesar do volume considerável a ser reconstruído. Também, não se torna oportuno abranger mercados muito distantes culturalmente, devido ao cunho nacional e à posição que a empresa dispõe no mercado interno.

A principal dificuldade em se internacionalizar para a Vipal é a questão cultural, pois é bastante difícil consolidar equipes no exterior, seja através de recursos humanos locais ou expatriados, que estejam adaptadas ao ambiente mercadológico, à língua, devidamente capacitadas e que estejam alinhados à cultura e gestão da empresa.

Por conta disto, a empresa opera, hoje, nos principais mercados, majoritariamente, com equipe própria local, ou seja, pessoas locais que ocupam funções na organização, com exceção da subsidiária na Espanha, que devido à maturidade do mercado, tem-se um corpo técnico e profissional mais qualificado expatriado do Brasil.

Outra dificuldade à expansão internacional da Vipal são as de cunho sistemático, que dizem respeito às condições políticas, econômicas, legislativas e estruturais de cada país, as quais representam, constantemente, riscos sistêmicos a qualquer empresa que opere num mercado dinâmico, exigindo de forma a exigir permanente gerenciamento.

O produto industrializado pela Vipal não sofre, na maioria dos mercados, com barreiras protecionistas, sejam elas tarifárias ou não, havendo algumas

³⁹ Expansão da unidade fabril no México. Este assunto será tratado no tópico das perspectivas quanto ao processo.

exceções, as quais não chegam a representar um obstáculo à expansão internacional, contrariamente ao verificado em outros setores, como o siderúrgico por exemplo.

Ocorre o seguinte: por se tratar de um mercado maduro e altamente competitivo, a simples presença dos players – dispostos em todos os mercados relevantes, com exceção da Europa⁴⁰ – constitui-se em um obstáculo à expansão no exterior. Tem-se, em países menores como África do Sul, algumas empresas locais que são alavancadas por barreiras protecionistas. Além disso, figura-se de maneira significativa a evolução das exigências ambientais no mundo inteiro, que não são consideradas barreiras protecionistas, mas que vem a criar desafios para os jogadores.

A empresa utiliza sistemas de qualidade como instrumentos de padronização da produção, sendo certificada pela ISO 9000, mas opera conforme a ISO 14000, a qual pode vir a constituir uma barreira de acesso a mercados. Quanto aos sistemas de qualidade, coloca Diretor Financeiro: “[...] dentro do nosso segmento não são mais um diferencial e sim condição normal. Todos os *players* do mercado são certificados e têm programa de qualidade”; acrescenta o Diretor Industrial: “A ISO 9000 para nós está sendo suficiente, ela é condição padrão para exportar. Ou tu tens ou tu estás fora, pois ela é vista não como uma obrigação, mas como uma garantia de que se está fabricando um produto padronizado de forma controlada”.

⁴⁰ Caracterizada por gerar inúmeras barreiras.

5.3. PERSPECTIVAS QUANTO AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Hoje, a empresa está em uma fase intermediária dentro do processo de internacionalização. Tem-se o projeto de ampliação⁴¹ em módulos da unidade fabril no México, já em fase de execução – aquisição de terreno na cidade de Águas Calientes – a fim de se operar todas as fases industriais naquele país.

Constitui-se num importante passo que a empresa dá rumo à internacionalização de suas atividades, ao passar a operar por subsidiárias via industrialização local, e não mais via exportação. A empresa visa, com esse movimento, obter vantagem de localização tanto em logística quanto proximidade com maior centro de consumo de reformas do México, numa região central, a qual se encontra próxima à fronteira com os EUA - maior consumidor de reformas do mundo - e das duas zonas portuárias, uma voltada para o Golfo do México e outra para o Pacífico.

A respeito do planejamento da Vipal para a expansão comercial o Diretor Financeiro coloca:

“A Vipal tem um projeto de expansão. A questão do México já faz parte dessa segunda fase. Estamos saindo de uma etapa meramente comercial estruturada, apesar de nós já termos iniciado comercializando, exportando para distribuidores e distribuidores recolocando nossos produtos. Passamos para uma segunda fase, na qual passamos a exportar para nós mesmos por estruturas próprias e começamos a atuar como Vipal nesses mercados, e não através de terceiros. Agora, iniciamos a terceira fase que é não existir uma plataforma industrial só, mas começar a atuar industrialmente fora do Brasil e a nossa plataforma de experiência vai ser essa do México. Existe intenções dentro de um planejamento estruturado expandir e ter outras operações.”

Esse investimento é justificável pelo alto grau de relevância dos mercados daquela região em termos de volume e cultura de reforma de pneus,

⁴¹ Prazo de dois anos à total ampliação.

pelo *know-how* adquirido e pela consolidação das atividades da empresa na mesma.

Com o desafio de superar o obstáculo relacionado à formação de equipes capacitadas no Brasil para atuar no exterior, a empresa desenvolve um “processo de amadurecimento”, segundo Diretor Financeiro, dentro de sua estrutura de exportação, que permitirá a realocação de recursos humanos em operações no mercado externo.

De acordo com a empresa, os mercados que, provavelmente, serão os próximos a assumir grande relevância são a Ásia e a África, portanto, demonstra-se interesse em adentrar nesses de forma incisiva, em longo prazo. Entretanto, o planejamento estratégico de avanço no exterior foi e continua sendo voltado à busca de espaço nos mercados de maior índice de reconstrução,

Ante ao contexto, não se trata de uma questão de escolha pelo processo de internacionalização e sim de necessidade. Segundo Diretor Financeiro: “a empresa, hoje, que quer estar presente e ser um *player* relevante no mercado deve atuar em nível mundial”. Outra argumentação levantada pelo mesmo, é que a figura da organização restrita ao mercado interno não existe mais, pois o que se observa é a queda gradual das barreiras protecionistas, dando-se o livre acesso aos mercados e, conseqüentemente, quem tirará proveito desta realidade será a organização que estiver preparada.

No entendimento do mesmo, estar preparada significa vivenciar o processo de expansão externa, conviver com culturas diferentes e ocupar um espaço em todos os mercados. Segundo declaração do Diretor Financeiro: “Não importa muito a fatia desse espaço, mas é importante que ela esteja vivenciando diferentes experiências no mesmo.”

6. ANÁLISE DO CASO

A análise do caso, desenvolvida a seguir, foi dividida de acordo com os objetivos do trabalho em análise do processo de internacionalização da VIPAL sob o enfoque comportamentalista e análise de rentabilidade.

6.1. ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VIPAL SOB ENFOQUE COMPORTAMENTALISTA

Várias são as evidências levantadas na pesquisa empírica, realizada na organização em estudo, que apontam para um significativo grau de explicação dos pressupostos levantados pela Escola Nórdica para o caso em análise, as quais são tratadas no presente capítulo.

O processo de internacionalização de empresas é dito, segundo os pressupostos do modelo de Uppsala, como o produto de uma seqüência de decisões incrementais visando superar obstáculos e aproveitar oportunidades, caracterizado pelo gradualismo, baseado no acúmulo de conhecimento e no caráter determinístico da distância psicológica quanto à extensão dos mercados.

O fenômeno organizacional de internacionalização das atividades desenvolvido pela empresa Borrachas Vipal S.A., principalmente ao longo dos últimos sete anos, pode ser explicado de forma representativa pelo enfoque comportamental, observadas as proposições deste e analisados tendo em vista o empirismo do caso quanto à seleção de mercados externos e às respectivas formas de atuação nos mesmos (modo de entrada e desenvolvimento das atividades).

6.1.1. Escolha dos mercados

Quando ainda incipiente a atuação internacional da organização ocorria que a realização de negócios com dado país era determinado pelos relacionamentos ou experiências pessoais dos dirigentes e influenciadores de opinião destes, característica essa das empresas familiares de capital nacional.

As primeiras experiências de atuação internacional foram exportações esporádicas para o Chile em 1992. A partir de então se expandiram os negócios internacionais, seguindo um modelo passivo em relação a outros países, cujos representantes comerciais interessados determinavam a relação comercial com um ou outro país.

A empresa, a partir de 2000, adotando uma postura mais ativa em relação à atuação internacional, projetou a extensão dos mercados externos de acordo com dois critérios racionais, não explicados pelo Modelo de Uppsala, sejam eles: a apuração do índice de reconstrução⁴² de pneus e do volume destes a serem reconstruídos, ambos obtidos através de mapeamento mercadológico.

Entretanto, observou-se na prática a influência no desenvolvimento dos negócios internacionais tanto de aspectos racionais quanto de suposições elencadas pela Escola Nórdica, entre eles distância psíquica e gradualismo. Inicialmente, as operações expandiram-se para países mais próximos geograficamente e culturalmente, e com ótimo potencial para o negócio, enquadrando-se os mercados da América Latina, em especial, os dos países do MERCOSUL e Chile. Fugindo do poder de explicação do gradualismo, verifica-se, nessa mesma fase, a extensão às Américas, cujos mercados são extremamente relevantes⁴³, e somente num momento posterior, agora

⁴² O índice de reconstrução é um número-índice que representa quantitativamente o número de vezes que se renova um pneu em determinado país e qualitativamente informa se há a cultura da reconstrução no mesmo.

⁴³ Maiores mercados de reforma de pneus no mundo são EUA, Brasil, México e Argentina, consecutivamente.

confirmando o aspecto gradualista, projetaram-se incursões mais incisivas na Europa e em outros continentes.

Apesar de haver concomitância na extensão para os mercados das Américas por critérios que destoam da concepção comportamentalista o que se pode inferir sobre o caso é que nessa situação a empresa, buscando estar presente nos mercados mais relevantes economicamente do setor, lança-se nesses a fim de adquirir conhecimento, confirmando-se dessa forma o aspecto do conhecimento experiencial citado como proposição do Modelo de Uppsala.

Indagado, o Diretor Financeiro, a respeito da decisão por se internacionalizar deixa claro o pressuposto do conhecimento adquirido através da experiência como elemento chave do fenômeno, ao afirmar que uma empresa preparada para os desafios atuais é aquela que apresenta vivência no processo de expansão externa, que conviva com culturas diferentes e que ocupe um espaço em todos os mercados. Acrescenta-se ainda a seguinte declaração do mesmo: “Não importa muito a fatia desse espaço, mas é importante que a organização esteja vivenciando diferentes experiências”.

Naturalmente, atuação internacional intensificou-se, rapidamente, de forma consistente nos países mais próximos tanto geográfica quanto culturalmente, observados os respectivos⁴⁴ *market-share*.

Destaca-se que a escolha dos mercados envolve ainda a tendência de atuação regional da Vipal, fato este relacionado com o gradualismo do processo, caracterizado por subsidiárias⁴⁵ atendendo não só um país e sim uma região geográfica, colocando-se de forma mais direta em determinados países.

⁴⁴ Observa-se que a empresa possui uma fatia do mercado hoje maior nos países que tem maior proximidade psíquica e geográfica, como no caso da Argentina, Chile. Isso não ocorre com o mercado dos Estados Unidos, que apesar de se ter iniciado as operações concomitantemente com os demais mercados não atingiu fatia representativa (2%), devido a características próprias do mercado.

⁴⁵ Segundo site da Wikipedia uma empresa subsidiária é uma espécie de divisão menor de uma empresa que irá se encarregar de uma tarefa mais específica dentro do ramo de atividade da empresa à qual faz parte e à qual é subordinada.

Não previsto no respectivo modelo são os fatores determinísticos que levam à tomada de decisão por um determinado mercado como central em relação aos demais, entretanto, está presente o gradualismo, pois na medida em que a empresa adquire conhecimento e experiência a cerca de um determinado mercado a possibilidade de estabelecer relações comerciais com os países próximos aumenta significativamente.

Segundo Diretor Financeiro, somente num segundo momento do processo, projetaram-se incursões mais incisivas na Europa e em outros continentes, cujo fator facilitador à estruturação dessas operações com maior grau de risco visto uma distância psíquica e geográfica mais acentuada foi o conhecimento acumulado adquirido nas experiências com os mercados das Américas. De acordo com Johanson e Vahlne (1990) uma empresa quando dotada de considerável experiência de mercados com condições análogas é possível estender a aplicação deste modelo de negócio para um mercado específico, conferindo desta forma maior amplitude à extensão de mercados.

Associado com o conhecimento acumulado tem-se o direcionamento estratégico da empresa quanto ao desenvolvimento do processo de internacionalização da mesma, sendo o avanço no exterior determinado de forma contínua, voltando-se à busca de espaço nos mercados de maior interesse econômico.

A influência estratégica sobre o fenômeno organizacional da internacionalização também foi identificada no trabalho de Rosa (2006) e que apesar de não ser foco do Modelo de Uppsala, reconhece-se sua influência no processo por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e coloca-se que o processo em questão seria o resultado da sinergia entre planejamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimento emergente, oportunidade e necessidade (Johanson e Vahlne, 1990).

Portanto, a seleção dos mercados externos de atuação da Borrachas Vipal pode ser explicada em muitos de seus aspectos pelo enfoque comportamentalista, tendo em vista sua característica gradual, com operações regionalizadas, baseadas no acúmulo de conhecimento, pautadas por diretrizes

estratégicas e determinada sua seqüência pela distância psíquica e geográfica desses.

6.1.2. Formas de atuação: modo de entrada e desenvolvimento

Quanto ao modo de entrada e ao progresso das operações em um dado mercado externo, observa-se que no caso da empresa Borrachas Vipal S.A ocorre um padrão muito próximo ao previsto pela abordagem comportamentalista do processo de internacionalização, verificando-se a característica seqüência gradual e progressiva destes com diferentes graus de comprometimento e envolvimento ao longo das fases, sendo menor nas iniciais, acentuando-se nas posteriores.

A primeira forma de atuação da empresa deu-se por exportação esporádica para distribuidor, cujo destino foi o mercado chileno, tão logo passando a serem realizadas através de exportações regulares. Ao longo de praticamente toda década de 90, expandiram-se os negócios internacionais, seguindo a aplicação deste modelo – exportações regulares a agentes independentes – em outros países, caracterizando-se como uma atuação passiva em relação ao mercado externo, ou seja, os *traders* procuravam a Vipal para distribuir os produtos nos seus mercados.

Já no final da década de 90, pautando-se em diretrizes estratégicas e conhecimento acumulado acerca dos mercados, a organização passou a planejar e estruturar sua atuação direta no exterior, aplicando um modelo mais ativo de atuação internacional, passando a constituir subsidiárias de vendas no exterior, eliminando, desta forma, a figura dos intermediários.

Passa, então, a operar por subsidiárias via industrialização local, e não mais via exportação, caracterizando um estágio mais avançado de atuação externa, através da instalação da unidade fabril localizada no México, sendo os produtos exportados do Brasil de forma semi-acabada e lá finalizados.

Visando vantagens econômicas⁴⁶, não explicadas pelo modelo comportamentalista, está em desenvolvimento a remodelagem e a ampliação modular da manufatura no México de modo a realizar todas as fases industriais. De acordo com a empresa, esse investimento é justificável pelo alto grau de relevância dos mercados daquela região em termos de volume e cultura de reforma de pneus, pelo *know-how* adquirido e pela consolidação das atividades.

Evidencia-se ainda o padrão seqüencial gradual e progressivo nas palavras do Diretor Financeiro a respeito do planejamento da Vipal para a expansão comercial:

“A Vipal tem um projeto de expansão. A questão do México já faz parte dessa segunda fase. Estamos saindo de uma etapa meramente comercial estruturada, apesar de nós já termos iniciado comercializando, exportando para distribuidores e distribuidores recolocando nossos produtos. Passamos para uma segunda fase, na qual passamos a exportar para nós mesmos por estruturas próprias e começamos a atuar como Vipal nesses mercados, e não através de terceiros. Agora, iniciamos a terceira fase que é não existir uma plataforma industrial só, mas começar a atuar industrialmente fora do Brasil e a nossa plataforma de experiência vai ser essa do México. Existe intenções dentro de um planejamento estruturado expandir e ter outras operações.”

Nos trechos dispostos acima, demonstra-se que as características observadas no empirismo do caso condizem com os pressupostos levantados pelo Modelo de Uppsala quanto ao modo de entrada e de atuação nos respectivos mercados⁴⁷. Percebe-se ainda que esse modelo “passo a passo” está presente tanto no desenvolvimento da atuação internacional global da empresa quanto em um mercado específico, não se caracterizando o mesmo

⁴⁶ Segundo Gerente Financeiro, tais vantagens econômicas correspondem as de localização tanto em logística quanto proximidade com maior centro de consumo de reformas do México, numa região central, a qual se encontra próxima à fronteira com os EUA - maior consumidor de reformas do mundo - e das duas zonas portuárias, uma voltada para o Golfo do México e outra para o Pacífico; e às decorrentes do Acordo de Livre Comércio da América do Norte⁴⁶ (NAFTA), que possibilitou a livre circulação de mercadorias entre os países signatários.

⁴⁷ A respeito do padrão típico de atuação no exterior das firmas, Johnson e Vahne (1977, p. 24) colocam: “Primeiro as firmas exportam para um país via agente, depois estabelecem subsidiárias de vendas, e eventualmente, em alguns casos, começam a produzir no país anfitrião”.

estágio de atuação e comprometimento em todos os mercados igualmente, devido ao desenvolvimento autônomo inerente a cada mercado.

Apesar de haver essa discrepância de estágios do processo de internacionalização em relação aos mercados de forma individualizada, o progresso de atuação externa segue um padrão para todos, no qual se verifica o aspecto incremental do fenômeno, considerando que o envolvimento e o comprometimento seguem decisões marginais e seqüenciais, na qual uma determinada fase do processo vincula-se à ocorrência de fases anteriores.

Desta forma, temos que a Borrachas Vipal S.A. desenvolveu-se, inicialmente, em seu mercado doméstico. Posteriormente, ocorreu na maioria das vezes um acordo comercial com um agente, sendo precedido por exportações esporádicas para um dado mercado; o estabelecimento de suas subsidiárias foi precedido de vendas via agente nos países que representavam oportunidades e relevância quanto ao mercado de reforma de pneus; e então o estabelecimento de manufatura foi precedido pela existência da subsidiária de vendas no caso único no México, sendo sua produção orientada a atender o mercado local⁴⁸.

Nos países em que o avanço da atuação da empresa tenha sido mais agressivo, estabelecendo subsidiárias de venda diretamente não precedidas de exportações via agente, por exemplo, não deixa de caracterizar os pressupostos do Modelo de Upssala, pois em todos os mercados observou-se um envolvimento inicial com baixo comprometimento e estes “saltos” podem acontecer em decorrência do conhecimento acumulado pelas experiências vivenciadas pela organização em certos mercados, sendo aplicado o modelo de negócio resultante em outros com condições mercadológicas similares, tratando-se do próprio conceito de uma multinacional, que consiste na aplicação do mesmo padrão de negócio nos outros países.

O estabelecimento da unidade fabril no México e respectivos projetos de ampliação da mesma, condizem com a lógica prevista por Johanson e

⁴⁸ Compreende o mercado local os mercados do México, América Central e América do Norte.

Wiedersheim-Paul (1975)⁴⁹ quando estes teóricos colocam que as novas unidades de produção começam com operações menos complicadas de manufatura e depois sucessivamente são incrementadas as mais complicadas, pois conforme exposto pelo Diretor Industrial tal ampliação acontecerá em unidade modular, implantando-se módulos industriais, em etapas, de forma que na primeira fase implementa-se uma operação, na segunda outra e assim sucessivamente em ordem de complexidade até completar-se a linha de produção no país anfitrião.

Em relação aos produtos e serviços⁵⁰ oferecidos pela empresa para um determinado mercado, verificam-se incrementos graduais na linha, muitas vezes relacionados a aspectos quanto às especificidades técnicas e às mercadológicas, sendo disponibilizados na medida em que há um aumento no conhecimento adquirido, no comprometimento e no envolvimento com o mesmo.

A empresa adentra em determinado mercado através da simples comercialização, via exportação, de produtos que compõem a linha leve, denominados “desbravadores”, que são os remendos e os manchões, cujas características técnicas⁵¹, facilitam as transações iniciais e, posteriormente, incluem-se produtos de linha pesada, como o pré-moldado e o *camelback*⁵², os quais exigem investimentos mais significativos em estrutura que preserve as suas propriedades como, por exemplo, estabelecimento de depósitos de estocagem associados às subsidiárias, por exemplo.

Portanto, a empresa Borrachas Vipal S.A. vem atuando de forma crescente, intensificando, ao longo desses dezesseis anos com experiências em transações internacionais, investimentos diretos no exterior e aumentando seu comprometimento e envolvimento com os mercados externos.

⁴⁹ “As novas unidades de produção começam com as menos complicadas operações de manufatura e depois sucessivamente são adicionadas as mais complicadas, em etapas”.

⁵⁰ Por exemplo, o serviço da rede autorizada.

⁵¹ Muitas vezes as características intrínsecas dos produtos (vida útil, por exemplo) determinam o conjunto de produtos que compõem a linha oferecida a um determinado mercado, em função de sua distância geográfica e estrutura física de armazenagem.

⁵² Produto que exige cuidados redobrados por ser perecível em curto espaço de tempo.

6.2. ANÁLISE DE RENTABILIDADE: PRINCIPAIS RESULTADOS DECORRENTES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Neste capítulo segue-se o desenvolvimento de duas atividades paralelas, uma que diz respeito à apresentação dos resultados de rentabilidade e outra que se refere às análises respectivas. Inicialmente, trata-se com caráter introdutório observações a respeito da base de dados considerada. Na seqüência, desenvolve-se a apresentação e análise dos resultados observados: indicadores gerais da empresa (faturamento, custos, lucro líquido), indicadores de rentabilidade, respectivamente.

O período considerado como relevante para a análise, de 1998 a 2007, foi assim selecionado, pois se julgou necessário abranger os dois anos anteriores à intensificação do processo de internacionalização⁵³ propriamente dito, caracterizado, no caso, por um maior comprometimento com os mercados externos e pelo planejamento estruturado para os negócios internacionais.

A partir de entrevistas, chegou-se a constatação que tal evento ocorreu no ano de 2000, quando a empresa passou a atuar de forma ativa quanto aos negócios internacionais, mudando seu perfil, ao investir diretamente no exterior através do estabelecimento de subsidiárias.

Os dados utilizados nesta parte do trabalho foram obtidos em entrevistas (diretor financeiro) e nas peças contábeis consolidadas publicadas ao término de cada exercício social. Não foi possível analisar isoladamente as operações em dado país ou região, devido à restrição imposta pela empresa quanto ao caráter estratégico de certas informações.

Apesar de se ter iniciado a análise no ano de 1998, o cálculo das medidas leva em consideração informações do exercício social de 1997, pois

⁵³ Vale ressaltar que, teoricamente, o processo de internacionalização da Vipal iniciou em 1992 com a realização da primeira exportação para o Chile.

se utiliza a média entre o saldo inicial e final das contas patrimoniais envolvidas, conforme recomendado por Matarazzo (2003).

A partir da descrição do processo de internacionalização da Vipal, pode-se montar uma linha temporal, que destaca os movimentos de internacionalização da empresa nessa última década, tornando-se útil para reforçar justificativas às variações das contas de resultado e de patrimônio ocorridas no período.

ANO	PAÍS	DESCRIÇÃO	APORTE
2000	Chile	Subsidiária	US\$ 900.000
2001	EUA	Subsidiária	US\$ 3.500.000
2001	Argentina	Subsidiária	US\$ 3.300.000
2003	México	Subsidiária e unidade industrial	US\$ 4.000.000
2005	Espanha	Subsidiária	500.000 <i>Euros</i>
2006	Eslovênia	Subsidiária	340.000 <i>Euros</i>
2007	México	Ampliação da plataforma industrial	Projeto orçado em US\$ 70.000.000

Tabela 1 - Investimentos diretos no exterior realizados pela Vipal S.A. de 1998 a 2007

Fonte: entrevista com gestor financeiro.

Ao questionar o Gerente Financeiro da organização em estudo a respeito da vantagem competitiva decorrente do processo de internacionalização, obteve-se categoricamente a seguinte resposta: “[...] visibilidade da marca, acesso a linhas de longo prazo a custos menores e a possibilidade de crescimento da empresa [...]”. No decorrer da análise dos indicadores as vantagens listadas acima foram consideradas, a fim de verificar o real valor destas.

6.2.1. Indicadores gerais da empresa

Apresentam-se como indicadores gerais da empresa o faturamento, lucro líquido e o custo dos produtos vendidos, além de observar o comportamento do dólar no período.

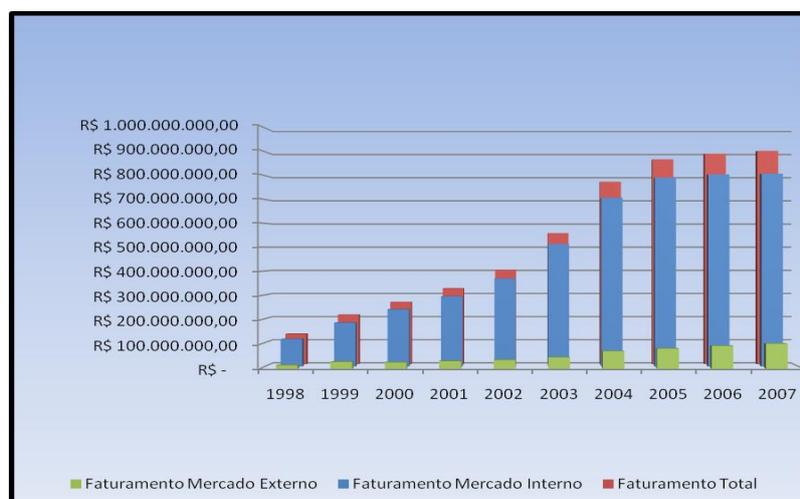


Gráfico 6 – Faturamento total e a participação do mercado interno e externo na sua composição (evolução bruta)

O gráfico apresenta a composição do faturamento total em mercado externo e em mercado interno. Percebem-se altas taxas de crescimento no período compreendido entre 1998 e 1999 e posteriormente de 2002 a 2005, impulsionado, principalmente, pela expansão comercial no mercado interno.

O faturamento do mercado externo representa, em média, 10% do faturamento total da empresa. Nos anos de 2006 e 2007, ocorreu um aumento da participação do faturamento no mercado externo sobre o total, que foi responsável pela variação do faturamento total do período, dada a saturação do mercado interno.

Considera-se, também, a análise marginal da evolução do faturamento (total, mercado interno e externo) e o comportamento do dólar no período analisado.

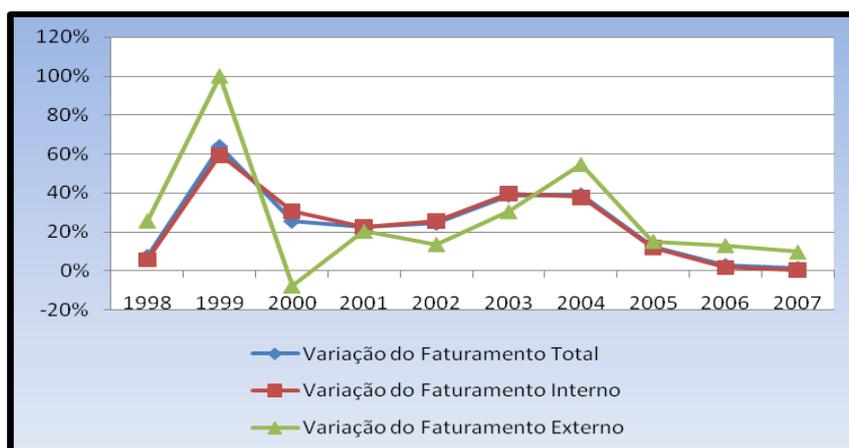


Gráfico 7 – Faturamento total e a participação do mercado interno e externo na sua composição (evolução marginal)

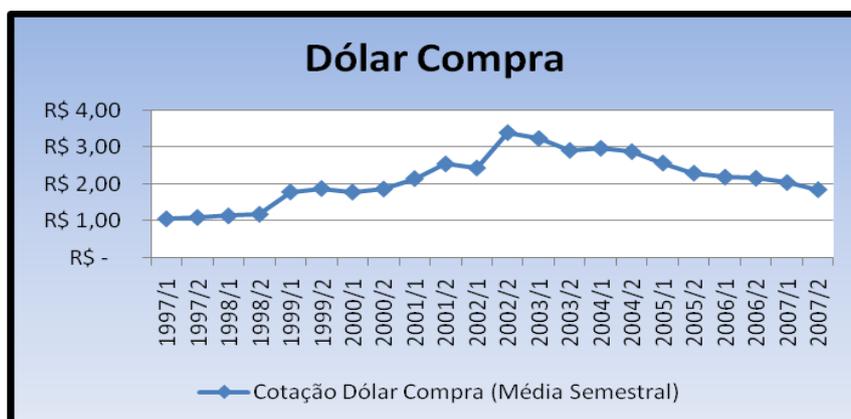


Gráfico 8 – Média semestral da taxa de câmbio Dólar Compra de 1997 a 2007
Fonte: Banco Central do Brasil.

Ao observar a variação do faturamento percebe-se que a sua parcela relativa ao mercado externo comporta-se de maneira elástica, facilmente observada no período compreendido entre 1998 e 2001, apresentando maior variabilidade em relação às taxas de crescimento do faturamento total e no mercado interno, de modo a indicar instabilidade nas suas atividades no exterior.

Nos anos de 2001 a 2004, observam-se variações positivas consistentes do faturamento no mercado externo, devido à valorização do dólar e aos

⁵⁴ Média semestral da cotação de compra do dólar americano.

resultados dos primeiros investimentos realizados no exterior ao constituírem-se subsidiárias. Reforça-se esta última afirmação pela análise do período posterior a 2004, quando da desvalorização do dólar, houve uma queda relativamente pequena da taxa de crescimento do respectivo faturamento e posterior estabilização, demonstrando um maior grau de amadurecimento e comprometimento da atuação da empresa no mercado externo.

Evidencia-se que a empresa estudada mantém, ao longo do período analisado, foco de atuação no mercado interno, uma vez que a variação do faturamento total é decorrente da variação do faturamento do mercado interno, visualizado pela semelhança do comportamento das curvas marginais de ambas.

Entretanto, observa-se uma modificação gradual do comportamento da curva marginal do faturamento externo, que ao longo do período vem diminuindo sua elasticidade em relação às demais e chegando a sobressair-se nos anos de 2006 e 2007 – levando em conta a valorização cambial do real frente ao dólar –, quando determinou a variação do faturamento total, de modo a indicar que as transações com o exterior venham a ter maior significância na variação do faturamento total, conseqüentemente, principal fonte de crescimento para a empresa

Outro importante indicador global da empresa é a apuração e evolução do lucro líquido observada no período. Segue-se o respectivo gráfico:

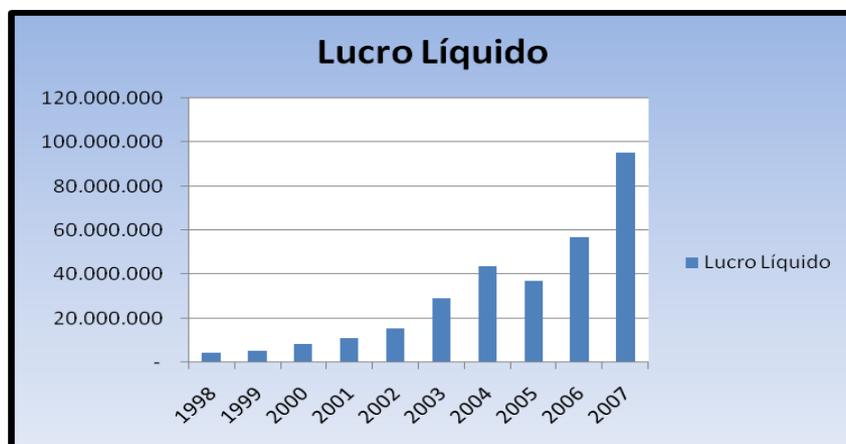


Gráfico 9 – Lucro Líquido da empresa Vipal de 1998 a 2007



Gráfico 10 – Variação do Lucro Líquido da empresa Vipal de 1998 a 2007

A empresa apresenta resultado crescente no período. Apesar da inviabilidade de apuração da rentabilidade individual de cada mercado externo, constatou-se, segundo depoimento do Gerente Financeiro, que o mercado interno é mais rentável que o externo, permitindo a conclusão de que a rentabilidade da empresa esta diretamente relacionada ao resultado alcançado no mercado interno, conferindo à expansão comercial externa a outras motivações, devido ao seu papel secundário na determinação do lucro líquido, o qual *a priori* constitui o principal objetivo organizacional.

Destaca-se a queda do indicador em 2005 e seu significativo aumento (68%) em 2007. A queda em 2005 pode ser explicada por uma menor taxa de crescimento da receita líquida de vendas acompanhada por um aumento substancial nas despesas operacionais (decorrente do estabelecimento de subsidiárias, por exemplo).

Já o expressivo lucro líquido registrado em 2007 é decorrente⁵⁵, principalmente, do aumento das receitas financeiras na ordem de 86%. Segundo Gerente Financeiro, as operações de derivativos e de variação cambial foram responsáveis pelo resultado financeiro, sendo que estas foram decorrentes do efeito da forte desvalorização do dólar frente ao real observada

⁵⁵ A mudança da condição deficitária à superavitária do resultado não-operacional, do saldo nulo da conta equivalência patrimonial, também influenciaram no resultado do ano de 2007.

entre o período de dezembro de 2006 a dezembro de 2007 sobre as dívidas em dólar assumidas pela empresa.

Torna-se relevante analisar o comportamento da conta Custo dos Produtos Vendidos, pois reflete a variação dos preços dos insumos utilizados na produção, os quais são influenciados pela cotação do dólar e pela demanda por commodities petroquímicas, além de ser uma medida de eficiência na produção e influenciar significativamente – ao representar não menos que 50% das receitas brutas com vendas - na apuração do lucro líquido.



Gráfico 11 – Valor absoluto do Custo do Produto Vendido da empresa Vipal de 1997 a 2007

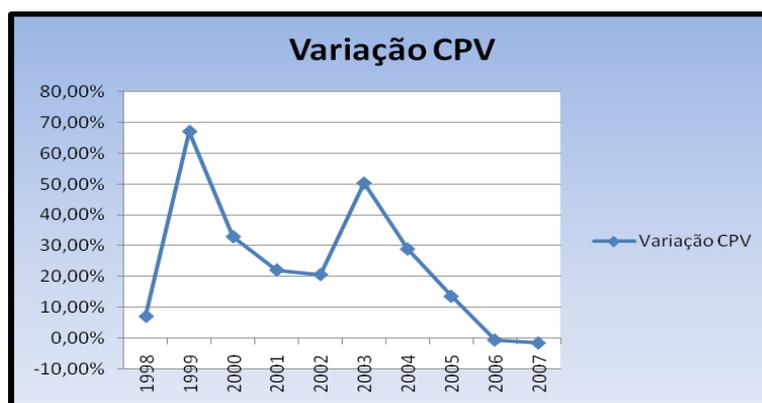


Gráfico 12 – Variação do Custo do Produto Vendido da empresa Vipal de 1998 a 2007

Os principais insumos em termos de participação de volume utilizados pela empresa e que impactam substancialmente no custo de produção, por se

tratarem de matérias-primas, são a borracha sintética (SPR), borracha natural e o negro-de-fumo. Trata-se de commodities derivadas do petróleo, com exceção da borracha natural, portanto o preço destas está diretamente relacionado com a variação do preço do barril de petróleo, regulado internacionalmente, determinado pelas forças do mercado e pela variação do dólar. No mercado interno tem-se apenas um fornecedor (monopólio).

A empresa mantém seu poder de barganha através da manutenção de canal aberto com fornecedores no exterior e com estoque regulador, ou seja, mantém estoque suficiente para absorver pressões inflacionárias de curto prazo, a fim de viabilizar ações de médio prazo de gerenciamento de fornecedores e matérias-primas.

No decorrer de praticamente todo o período, o custo dos produtos vendidos manteve uma trajetória de crescimento nos seus valores absolutos, relacionando-se ao volume de vendas e ao câmbio entre as moedas, Real e Dólar, o primeiro causa efeito direto sobre custo dos produtos vendidos e o segundo impacta indiretamente através do preço das matérias-primas e do valor de venda ao mercado externo.

Ficou caracterizada a utilização do incentivo fiscal denominado *drawback* que para a Receita Federal consiste: “suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em produto exportado. O mecanismo funciona como um incentivo às exportações, pois reduz os custos de produção de produtos exportáveis, tornando-os mais competitivos no mercado internacional.”

Tem-se, então, o efeito do *drawback* sobre o custo dos produtos vendidos no período relacionado diretamente com as exportações, modalidade de atuação no exterior. O que determina utilização de forma majoritária do fornecedor interno é o prazo de entrega que é muito inferior ao do fornecedor externo e à limitação do *drawback* à produção exportada.

Destaque ao custo dos produtos vendidos registrados nos anos de 1999 e 2003, em que se verificou forte alta; nos períodos subsequentes, caracterizados pela acomodação das taxas de crescimento; e nos últimos anos

(2006, 2007), momento no qual se verifica variação nula e até negativa, decorrente da valorização cambial do real frente ao dólar, compensando o substancial aumento dos preços das commodities envolvidas.

Em relação à desvalorização do dólar frente ao real ocorrida de forma mais acentuada nos últimos dois anos, observar-se-ia uma queda no faturamento da empresa no mercado externo, entretanto, não se constata tal impacto, pois houve um incremento das exportações em quantidade, ao representar nesses últimos anos cerca de 20 a 25% do total produzido. Segundo Gerente Financeiro, as exportações no último ano representaram cerca de 23% do volume total produzido pela empresa e esse percentual vem aumentando ao longo dos últimos anos. Portanto, a internacionalização das atividades da empresa proporciona, além da projeção da marca no mundo, a geração de moeda forte principalmente através das exportações, para com isso, dispor de linhas de financiamento de longo prazo no exterior a custos reduzidos.

Consolida-se a prática dessas operações de 2005 em diante, e para se ter uma idéia do quão vantajoso representa tal estratégia de financiamento para empresa basta considerar as seguintes palavras do Gerente Financeiro: “o CDI na época estava entre 19% e 20% ao ano e nós acessávamos linhas de 7 a 8% ao ano.”

Acrescenta-se ainda o objetivo de alcançar taxas mais significativas de crescimento do faturamento total, através das operações no mercado externo, pois o mercado interno permite apenas um “crescimento orgânico”, assim denominado pelo Gerente Financeiro, que é o decorrente da variação do produto interno bruto.

6.2.2. Análise da rentabilidade

Segue a apresentação dos resultados da apuração e análise dos respectivos índices: rentabilidades sobre o ativo e desdobramentos (giro do ativo⁵⁶ e margem líquida), rentabilidade sobre ativo líquido, rentabilidade sobre o patrimônio líquido, grau de alavancagem financeira.

Os gráficos, que representam a evolução do resultado da apuração do retorno sobre o ativo da empresa e da respectiva decomposição em margem líquida e em giro do ativo (Identidade Du Pont), são apresentados a seguir:

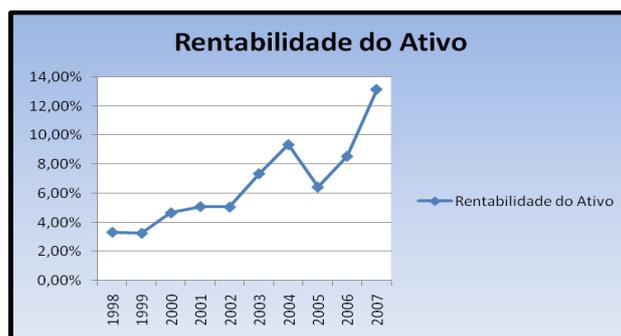


Gráfico 13 – Rentabilidade do Ativo



Gráfico 14 – Giro do Ativo (Desdobramento da Rentabilidade do Ativo)

⁵⁶ Apesar de ser considerado um indicador de prazos médios, segundo classificação de Ross (2000), portanto de natureza financeira, considera-se pertinente tratá-lo conjuntamente com os indicadores econômicos, pois suas variações impactam diretamente na rentabilidade sobre o ativo e sobre o patrimônio líquido, segundo Modelo Du Pont.

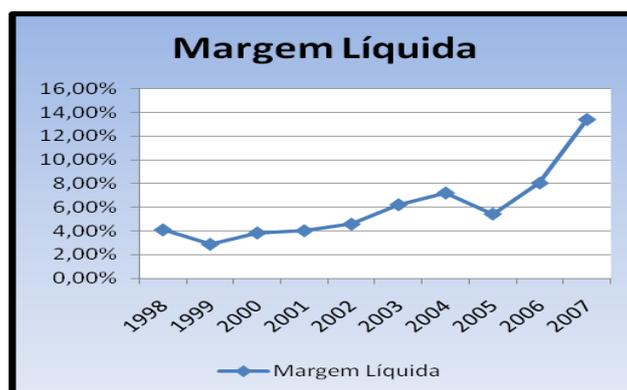


Gráfico 15 – Margem Líquida (Desdobramento da Rentabilidade do Ativo)

A capacidade da empresa em gerar lucros descreve trajetória ascendente ao longo do período, saltando de 3,3% em 1998 para 13,33% em 2007. Isso significa que a empresa melhorou sua eficiência relativa a lucros em 10% por unidade monetária aplicada no negócio.

Podem-se destacar as variações ocorridas a partir do ano de 2003 seguindo um comportamento com maior variabilidade do índice, caracterizado por momentos de forte apreciação (2003, 2004 e 2007) e queda em 2005. Buscou-se o entendimento dessas variações a partir da análise do giro do ativo e da margem líquida, que representam respectivamente uma medida de eficiência na utilização dos ativos e eficiência operacional (ROSS, 2002).

Até o ano de 2002 não ocorreu variações bruscas na rentabilidade sobre o ativo, entretanto, verifica-se mudanças significativas no nível de operações. A variação positiva das vendas, em 1999, na ordem de 66% em relação ao ano anterior, teve impacto direto no giro do ativo e, em contrapartida, o aumento dos investimentos no ativo permanente não permitiu maior variabilidade ao giro do ativo, ao apurar menor eficiência a utilização dos ativos, observado grande comprometimento de recursos com volume de vendas realizáveis a longo prazo.

Em contrapartida, o aumento das vendas afetou a margem líquida até 2002, o que permite presumir que não houve melhoras na eficiência operacional, ao verificar em 1999 a menor margem líquida registrada.

Em 2002, observou-se que o índice estabilizou devido ao considerável aumento no ativo total na ordem de 43% em relação ao ano anterior. De 2003 a 2004 a rentabilidade do ativo aumentou de forma significativa, devido ao aumento do lucro líquido nos respectivos exercícios na ordem de 85% e 51% contra uma taxa de crescimento das aplicações ativadas em 36% e 30%, respectivamente.

Destaque para o ano de 2005, cujo período registrou queda no respectivo índice, decorrente da forte queda do lucro líquido (25%) e da continuidade de acréscimos das aplicações ativadas (23%), portanto, menor foi tanto à eficiência operacional (margem líquida) quanto à utilização de ativos (giro do ativo).

Entretanto, nos períodos subseqüentes (2006 e 2007), houve uma reversão do quadro apontado acima, pela diminuição do crescimento marginal das vendas (3% e 1% respectivamente) e das aplicações ativadas (15% e 9% respectivamente), e o aumento substancial do lucro líquido (53% e 68% respectivamente), impactando diretamente no aumento da margem líquida (8% e 13% respectivamente), cuja variação determinou os dois melhores resultados sobre o ativo (8,5% e 13% respectivamente).

Importante destacar que o grupo de contas do ativo circulante foi, em média, de 50% do total das aplicações da empresa com destaque para os últimos anos, os quais atingiram 60% da estrutura ativada, decorrente das variações da conta de aplicações financeiras com liquidez imediata, que passou de 7% em 2004 para uma média 19% do ativo nos exercícios sociais subseqüentes. Essa composição da estrutura do ativo resultou em capital de giro (ativo circulante) para a empresa, que passou a conferir maior liquidez, ou seja, melhor capacidade de pagamento de obrigações a curto prazo.

As variações ocorridas no ativo realizável a longo prazo também são importantes no que tange ao processo de internacionalização, pois se percebe,

a partir de 2003, o crescimento de sua participação no ativo total, decorrente de variações de contas relacionadas à atuação no mercado externo, tais como: investimento temporário, empresa controlada e créditos com controlada e controladora, bem como as contas do ativo permanente – participações em controladas (participações em empresas diversas).

A análise do retorno sobre o ativo pode ser complementada pela observância do índice denominado retorno sobre o ativo líquido, que considera como lucro, aquele derivado das operações contínuas antes das despesas financeiras, pois desvincula o lucro do ativo ao custo implícito do passivo operacional; e como ativo líquido, o valor restante da subtração entre ativo total e passivo operacional, focando a análise do investimento líquido das posições correntes.

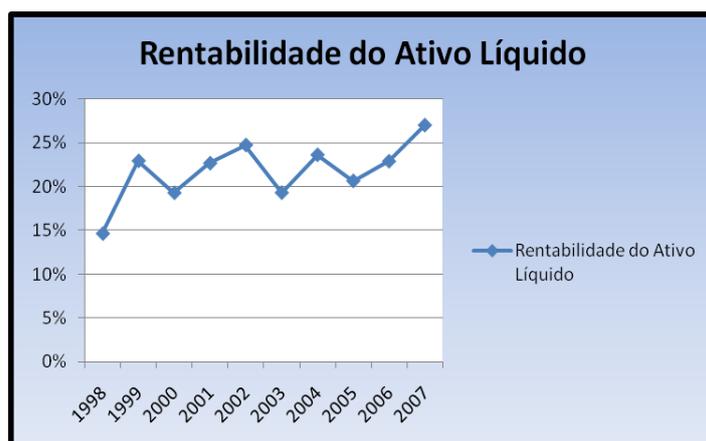


Gráfico 16 – Rentabilidade do Ativo Líquido (RsAL)

O indicador descrito acima apresentou ao longo do período um resultado médio de 22% sobre o ativo líquido, ou seja, a cada cem unidades monetárias de origem não decorrente da operação da empresa (passivo operacional), aplicada no negócio gerou um retorno de vinte e duas unidades monetárias.

No ano de 1999 observou-se crescimento deste índice, ao passar de 15% em 1998 para 23% em 1999, explicado pelo aumento do lucro antes das despesas financeiras (89%), que decorreu do aumento das vendas nesse

período tanto destinado para o mercado interno quanto para o externo, além da desvalorização do real frente ao dólar.

O resultado nesse ano só não foi maior pelo aumento das despesas com vendas (43%) e do ativo total em 20%, além da pequena participação do passivo operacional como fonte de recursos, apenas de 6%, indicando, *a priori*, certa ineficiência na administração financeira de curto prazo e certa subutilização da estrutura de capital, comprovado pelos registros posteriores que indicaram um aumento da representação do passivo operacional em relação às origens totais, em média, de 11%, e chegando a atingir percentuais de 18% (2004) e 17% (2005).

No ano subsequente (2000), verificou-se a redução do indicador, cuja variação deu-se pela queda em cinco pontos percentuais do lucro antes despesas financeiras, sendo que resultado com mercadorias não cresceu proporcionalmente em relação às despesas com vendas e às administrativas. Em 2001 e 2002, sucederam-se dois aumentos relevantes na rentabilidade do ativo líquido (23% e 25% respectivamente), tal desempenho foi alcançado devido ao aumento do resultado com mercadorias e ao grau de significância que alcançou as receitas financeiras a partir de 2002, crescendo nesse ano 43%.

Em 2003, nova queda, cujo resultado foi de 19% (retorno sobre o ativo líquido), decorrente do aumento do ativo líquido. Já nos anos posteriores verificaram-se boas taxas de retorno para o mesmo com destaque a 2007, cujo desempenho foi o melhor do período (27%), dada pelo aumento das vendas (29%) e pelas receitas financeiras (86%), indicando uma melhor eficiência econômica da aplicação dos recursos líquidos.



Gráfico 17 – Rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido (RsPL)

A apuração da rentabilidade sobre o patrimônio líquido (RsPL) representa o desempenho econômico da empresa para capital investido pelo acionista, sendo importante, pois é um dos principais objetivos organizacionais, ao oferecer uma visão genérica de quão a empresa é eficiente em gerar lucros para o capital próprio.

A partir do gráfico e da análise das variáveis que integram o cálculo do índice (lucro líquido e patrimônio líquido), pode-se observar o desempenho obtido em 2000, devido à variação ocorrida no lucro líquido (66%), relacionado ao aumento da receita líquida (25%) e do resultado não operacional (99%), e em 2003 e 2004, influenciados pelas fortes altas nos lucros (13% e 17,85%), apesar do razoável aumento no capital próprio (33% e 10%), entretanto de menor relevância em relação aos anos anteriores (2001 e 2002) que corresponderam a aumentos de 29% e 66% no patrimônio líquido, respectivamente, devido ao grande volume de investimento no exterior através da constituição de subsidiárias, entre outros.

Destaque para o desempenho obtido nos dois últimos anos da série (2006 e 2007), cujo retorno sobre o patrimônio líquido alcançou percentuais de 20% e 30%, respectivamente, devido novamente à variação nos lucros (53% e 68%) e a estabilização de incrementos de capital próprio. O lucro líquido obtido nos mesmos não procede de um maior volume de vendas e sim de uma melhor gestão operacional e financeira, observada pela variação do resultado

operacional líquido (66% e 49%), resultado decorrente do incremento das receitas financeiras (27% e 86%).

Ao analisar a rentabilidade sobre o patrimônio líquido pela sua decomposição em retorno sobre ativo e custo da dívida (MATARAZZO, 2003), pode-se estabelecer uma relação direta entre os resultados apurados por este índice e o processo de internacionalização da empresa, na medida em que esta avança neste sentido, constitui reservas em moeda forte, através das exportações, de forma a facilitar a obtenção de linhas de financiamento no exterior (capital de terceiros) a custos menores (custo da dívida).

Portanto, o resultado do retorno sobre o patrimônio líquido obtido, principalmente nos últimos anos, é explicado significativamente pelo baixo custo da dívida para com terceiros, viabilizado pelo processo de internacionalização.

Raciocínio análogo aplica-se à análise do grau de alavancagem financeira, cujo gráfico é apresentado a seguir:

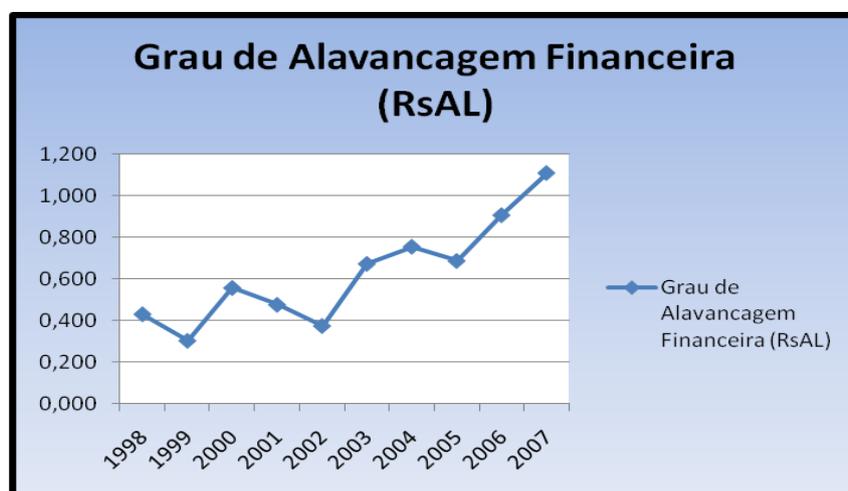


Gráfico 18 – Grau de Alavancagem Financeira (considerando o RsAL)

O grau de alavancagem financeira – ao levar em conta o retorno sobre o ativo líquido no cálculo – é considerado como desfavorável para a geração de valor para o acionista ao longo de quase todo o período analisado, pois até 2006 sua apuração resultou em valores menores que um, portanto a decisão

financeira de estrutura de capital e juros pagos não tem sido eficiente para propiciar melhores taxas de retorno para o capital próprio.

Entretanto, destaca-se o comportamento ascendente da série e especial atenção para o indicador obtido em 2007, que é considerado favorável, pois os capitais de terceiros contribuem para gerar um retorno adicional de 11% sobre o patrimônio líquido.

O efeito do processo de internacionalização sobre o grau de alavancagem, nesse caso, é evidenciado, pois tem possibilitado taxas favoráveis de retorno para acionista, a partir de linhas de financiamento a custos reduzidos (capitais de terceiros) obtidos em decorrência do fortalecimento comercial no exterior, da credibilidade às instituições financeiras e da formação de moeda forte através da comercialização de seus produtos no exterior (exportação).

A respeito das taxas de retorno cabe uma análise incremental a respeito da evolução de diferentes taxas de retorno relacionadas à alavancagem financeira, cuja representação encontra-se no gráfico a seguir:

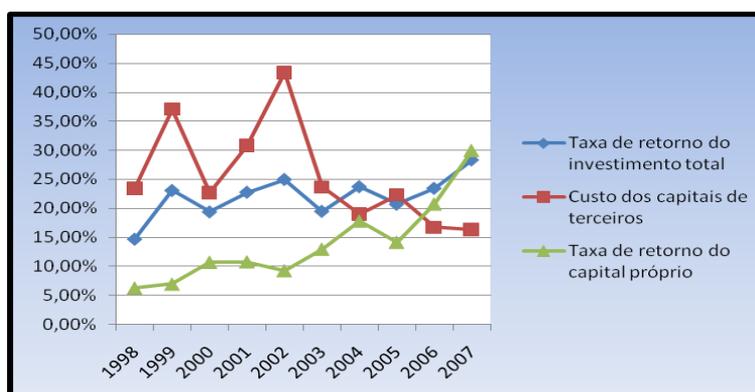


Gráfico 19 – Evolução das taxas de retorno que influenciam na alavancagem financeira

A partir do gráfico pode-se dimensionar o custo da dívida do capital tomado de terceiros ao longo do período, ao constatar suas elevadas taxas e grande variabilidade que compreende o período de 1998 a 2003.

Para gerar alavancagem financeira favorável aos acionistas deve haver uma diferença entre o retorno sobre o ativo líquido (retorno sobre investimento total) e o custo da dívida (custo dos capitais de terceiros) e certa razão entre o passivo gerador de encargos e o patrimônio líquido (estrutura de capital). Tal situação é observada apenas em 2007, cujo período apresenta alavancagem financeira favorável conforme visto anteriormente.

Importante notar que a empresa ao utilizar capitais de terceiros com baixo custo, através da obtenção de linhas de crédito tanto no exterior quanto no mercado financeiro interno, ambos com custos mais baixos devido ao gozo da credibilidade bancária e formação de moeda forte, obtém maior diferença entre os rendimentos gerados sobre o total investido e o custo do capital de terceiros, e ao mesmo tempo aumenta a razão entre passivo gerador de encargos e o patrimônio líquido, de forma a obter alavancagem financeira favorável ao acionista.

Portanto, a rentabilidade do acionista (30%) foi superior à rentabilidade do ativo líquido (27%) no exercício social de 2007. A diferença entre esses percentuais representa quanto o acionista ganhou a mais em relação ao rendimento do negócio, decorrente da utilização de capitais de terceiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

CONCLUSÃO –

A conjuntura empresarial desafiante em vigor, na qual as condições de concorrência em escala mundial são cada vez mais unificadas e competitivas em decorrência da crescente abertura das economias nacionais e da intensificação do processo de globalização, justifica a relevância do processo de internacionalização como estratégia organizacional, de modo que deixa de ser uma opção para se tornar uma questão de sobrevivência, sendo a Borrachas Vipal S.A. um importante exemplo de empresa brasileira que tomou para si esse desafio.

Tal organização reconhece, na internacionalização de suas atividades, a possibilidade de obter vantagem competitiva através das oportunidades que o desenvolvimento deste processo oferece, sendo empiricamente significativo à compreensão do fenômeno, de modo que auxilie, ao responder às perguntas da pesquisa, as demais empresas brasileiras que se encontram em dilemas quanto às possibilidades derivadas da aplicação desta estratégia organizacional.

O estudo alcançou seus objetivos ao descrever o processo de internacionalização desenvolvido até então pela empresa Borrachas Vipal S.A.; ao estudar a contribuição explicativa do Modelo de Uppsala ao caso; e ao estudar os seus efeitos na rentabilidade da empresa.

O processo de internacionalização da empresa Borrachas Vipal S.A. ocorreu de forma aleatória e passiva até o final dos anos noventa, período em que se iniciou uma atuação mais ativa, pautada em diretrizes estratégicas e na aprendizagem organizacional. Assim, através da presença da marca nos principais mercados de reforma de pneu no mundo, da aplicação de modelos

de negócio compatíveis com as práticas da concorrência, da obtenção de linhas de crédito mais vantajosas e do desenvolvimento tecnológico de seus produtos e serviços, visaram alcançar maior competitividade internacional e expansão comercial.

Este processo ocorreu gradualmente no que tange à extensão de mercados e ao comprometimento com estes, ao evoluir de operações em países mais próximos geograficamente e com menor comprometimento para atividades de maior amplitude geográfico-cultural e com maior comprometimento de recursos. Verifica-se, ainda, a relevância do conhecimento experiencial adquirido através da vivência nos mercados individuais e nas operações internacionais. Pode-se afirmar que o mesmo não ocorreu de forma contingencial devido à natureza de seu mercado, cuja demanda é contínua e necessária.

Quanto à extensão dos mercados, a empresa projetou suas atividades, inicialmente, nos países mais próximos geograficamente, dada as relações pessoais dos dirigentes que caracterizaram o elo em comum. A partir desses negócios iniciais, seguiram-se, no âmbito local, aos mercados circunvizinhos, dado o amadurecimento destas relações, e no âmbito global, aos mercados mais atrativos economicamente. Mais além, pautando-se em diretrizes estratégicas e conhecimento adquirido, passou a desenvolver operações estruturadas e pretensiosas mundo afora.

Quanto ao comprometimento com um dado mercado individual, verificou-se que este seguiu um modelo de decisões incrementais, no qual uma determinada fase do processo vincula-se à ocorrência de fases anteriores. Então, percebeu-se que, geralmente, acordos comerciais com um agente foram precedidos por exportações esporádicas para um dado mercado; posteriormente, o estabelecimento de subsidiárias foi precedido de vendas via agente; e, por fim, o estabelecimento de manufatura foi precedido pela subsidiária. Associa-se às subsidiárias e às manufaturas um centro de estocagem, ao ser a produção orientada a atender o mercado local, e verifica-se o caráter gradual também na implementação modular da nova unidade de produção no México, a qual começa com as menos complicadas operações de

manufatura e depois, sucessivamente, são adicionadas as mais complexas, em etapas.

Diversos obstáculos relacionados a aspectos mercadológicos, econômicos e culturais interferiram ao longo do desenvolvimento de suas atividades no exterior. Entre os fatores determinantes ligados ao processo de internacionalização da empresa, pode-se citar a manutenção do mercado interno, a superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias, o aprimoramento tecnológico e o aumento da taxa de crescimento. Em relação às vantagens alcançadas, coloca-se que a mesma obteve incremento tecnológico dos produtos, alavancagem financeira, consolidação da marca nos principais mercados de reforma e evolução cultural.

Verifica-se que o enfoque comportamentalista explica, de maneira significativa e não absoluta, como ocorreu o processo de internacionalização da empresa Borrachas Vipal S.A., pois o modelo de Uppsala, ao representar a maneira como estas escolhem os mercados, as formas de entrada nos mesmos e o padrão de evolução em um mercado individual, levanta os pressupostos inerentes ao processo, os quais foram evidenciados no caso, tais quais: desenvolvimento gradual, influência da distância psicológica sobre seu ritmo, obstáculo ocasionado pela falta de conhecimento do mercado externo e a natureza incremental das decisões de comprometimento com o mesmo.

Muitas decisões associadas a investimento direto no exterior e à escolha de mercados não são explicadas pelo modelo em questão, por estarem ligadas a fatores racionais (econômicos) de decisão.

Pode-se dizer que o processo de internacionalização da empresa encontra-se numa posição (grau ou fase) intermediária, ao considerar a tese, realizada por Johanson e Vahlne (1990), de que é altamente significativa a capacidade explanatória do Modelo de Uppsala para os estágios iniciais deste processo. Ao associar a isto o fato da maior parte do caso ser apreciado pelo modelo em questão e ao constatar lacunas não explicadas, justifica-se a afirmativa acima.

Quanto aos efeitos do processo de internacionalização na rentabilidade da empresa, verificou-se que ocorreram alterações substanciais na estrutura de capital da mesma, o que resultou em alterações positivas nos principais índices de rentabilidade calculados no período de apuração. Tais resultados estão vinculados a efeitos indiretos ou secundários à operação internacional.

Segundo Gerente Financeiro, as operações domésticas apresentam maior rentabilidade do que as externas, o que justifica, dessa forma, a manutenção do foco no mercado interno, entretanto, as operações internacionais têm sido favorável à rentabilidade da empresa na medida em que propicia formação de moeda forte, através da exportação, o que confere maior credibilidade junto às instituições financeiras internacionais e possibilita à empresa acesso a linhas de crédito a custos menores no exterior.

Dada a posse desses recursos, a empresa passa a dispor de maior liquidez, o que a deixa menos dependente dos créditos domésticos e seus custos elevados e permite aplicações no financiamento de suas atividades ou então em operações financeiras domésticas, que associadas às variações cambiais no período, foram as contas que mais impactaram na rentabilidade da mesma, principalmente nos últimos exercícios analisados.

Dessa forma, há forte vinculação entre processo de internacionalização e o grau de alavancagem, pois ao longo do período analisado verificou-se melhoras no respectivo indicador dada as taxas favoráveis de retorno ao acionista, a partir de linhas de financiamento a custos reduzidos (capitais de terceiros), obtidos a partir do fortalecimento comercial no exterior, da credibilidade para com a rede bancária e da formação de moeda forte através da comercialização de seus produtos no exterior (exportação).

A partir dos indicadores de rentabilidade apurados e do modelo de três fases elaborado por Jane Lu e Paul Beamish (2004), que estabelece a relação entre desempenho econômico-financeiro e grau de internacionalização, pode-se dizer que a empresa encontra-se entre a fase um e dois deste modelo, por apresentar um número cada vez maior de atividades no exterior e consolidação

de bons desempenhos de rentabilidade, associado a incrementos marginais significativos.

Apesar dos resultados associados à rentabilidade, não são estes o foco central da empresa ao desenvolver este processo. Há muito mais interesse (benefícios) por traz desse movimento organizacional, talvez muitos não identificados nesse estudo, mas que com certeza atribuem vantagem competitiva às empresas e desenvolvimento sócio-econômico para a nação de origem.

Trata-se de um jogo, no qual os principais “players”, orientados pela lógica capitalista-empresarial, movem suas peças estrategicamente, a fim de se manterem competitivos em nível global e garantir sua presença no mercado mundial.

LIMITAÇÕES DO TRABALHO –

As principais limitações ao trabalho estão ligadas à restrição de informações estratégicas pertinentes à compreensão do caso, à complexidade e à quantidade de variáveis relacionadas ao processo, ao tempo transcorrido entre os fatos e a coleta de dados.

Não foi possível definir qual foi a rentabilidade de um mercado externo individual e, dentre estes, verificar qual apresentou melhor desempenho, devido à natureza estratégica dessas informações no ambiente competitivo da empresa, bem como ocorreu em outras questões que ficaram latentes pelo mesmo motivo. Entretanto, não comprometeram o andamento do trabalho, pois através dos depoimentos conseguiu-se dispor de noções suficientes para os objetivos pretendidos.

Com certeza, tanto o caso quanto o tema abordado caracterizam-se pela grande complexidade e por apresentarem inúmeras variáveis explicativas, dificultando, desta forma, sua demonstração e análise. Apesar desta limitação metodológica em contemplar todas as variáveis, a pesquisa evidenciou os

principais fatores observados dentro do razoável de acordo com o objetivo do estudo.

Quanto ao tempo transcorrido entre os fatos e a coleta de dados, pode-se dizer que esse fato interfere na qualidade e precisão das informações obtidas, pois o distanciamento temporal altera as percepções dos entrevistados, que podem ter fornecido informações enviesadas influenciados por acontecimentos recentes, por exemplo.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS –

Sugestões não faltam para trabalhos futuros relacionados ao tema, o qual é considerado de grande importância no contexto empresarial atual de competitividade, abertura dos mercados e da globalização, sendo igualmente significativa para o desenvolvimento sócio-econômico das nações, principalmente, das emergentes.

Portanto, podem-se colocar as seguintes sugestões de trabalhos futuros:

- Ampliar a análise dos efeitos do processo de internacionalização sobre os resultados econômico-financeiros de diferentes empresas e setores;
- Estudar a influência de políticas públicas nesse processo, bem como desenvolver e formular novas aplicações destas;
- Estudar e desenvolver mecanismos de proteção sobre a variação cambial;
- Utilizar-se de enfoques teóricos diferenciados, ao buscar o entendimento deste processo em diferentes empresas e no caso da empresa Borrachas Vipal S.A. pode-se buscar na Teoria Eclética da Firma os subsídios teóricos que auxiliem na formulação de estratégias relacionadas à atuação internacional para o estágio em que

ela se encontra, ao envolver investimentos diretos no exterior e fatores racionais (econômicos) de decisão;

- Estudar e desenvolver estratégias de recursos humanos para vencer obstáculos relacionados à consolidação de equipes de trabalho qualificadas e alinhadas culturalmente à organização em países estrangeiros;
- Estudar e desenvolver sistemas integrados de gestão e de estrutura tecnológica que dê suporte a estas operações.

Este estudo de caso demonstrou como uma empresa brasileira vem desenvolvendo a internacionalização de suas atividades e quais as principais vantagens decorrentes, de modo a servir como fonte de reflexão e análise à organização do caso sobre os fatos pretéritos, a fim de melhor qualificar decisões futuras. Da mesma forma, assume importância acadêmica na medida em que representa um incremento, de singularidade empírica, ao acervo dos casos a respeito deste fenômeno organizacional, de modo a agregar conhecimento nessa área. E para o pesquisador representou uma ótima oportunidade de explorar um tema de interesse pessoal e de relevância no contexto empresarial, de forma a contribuir na sua formação profissional.

REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização de empresas brasileiras: algumas reflexões. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ATUALIDADES CIENTÍFICAS. Disponível em: http://www.aticaeducacional.com.br/htdocs/secoes/atual_cie.aspx?cod=756. Acesso em: 18 junho. 2007.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. Harvard Business Review, Boston, V. 78, n. 2, p. 133-142, March/ April 2000.

BORRACHAS VIPAL S/A. Disponível em: <http://www.vipal.com.br>. Acesso em: 06 de julho de 2008.

BRASIL, H. V.; LEONAEL, J. N.; ARRUDA, C.; GOULART, L. Pesquisa de campo sobre internacionalização das empresas brasileiras. I: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. P. 57-65.

EITEMAN, D.; STONEHILL, A. L; MOFFETT, M. H. Administração Financeira Internacional. Porto Alegre: Bookman, 2002.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto. Idéias fundadoras. Revista Brasileira de Inovação, v. 2, n. 1, p. 9-18, jan/ jun.2003.

HEMAIS, C. A., HILAL, A O processo de internacionalização da firma segundo a Escola. Nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Coleção Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. p.15-40.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, Atlanta, v. 8, n. 1, p. 32-44, Spring 1977.

_____. The mechanism of internationalization. International Marketing Review, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL The internationalization of the firm: four Swedish cases. Journal of Management Studies, v. 12, n. 3, p. 305-322, October 1975.

LU, J.; BEAMISH P. “*Internacional Diversification and Firm Performance*”. *Academy of Management Journal*, v. 47, n. 4, p. 598-609, 2004.

JÚNIOR, Thomaz Wood. On the road. **Carta Capital**, ano XIV, nº 476, p. 56, dezembro, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. *Análise financeira de balancetes: abordagem básica e gerencial*. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Administração financeira de empresas multinacionais: abordagem introdutória*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PATTON, Michael Quinn. *Qualitative evaluation methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/Drawback/regime.htm>. Acesso em: 05 de setembro. 2008.

ROCHA, Angela da. **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo, 1987.

ROCHA, Angela da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Angela da. (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003. p. 13-28.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Patrícia Rodrigues da. **Internacionalização da Empresa Marcopolo S.A.:** um estudo de caso. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

ROSS, Stephen A. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.

RUBIM, Monique. *A internacionalização da moda brasileira: um estudo de casos*. 2004. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Mestrado em Ciências (M.Sc.) em Administração, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004,

SECEX - SECRETARIA DE COMÉRCIO EXTERIOR. *Evolução do comércio exterior brasileiro - de 1950 a 2006* (Janeiro). Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolu.xls>. Acesso em: 27 março. 2008.

UNCTAD - UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. World Investment Report 2005. Disponível em: <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intltemID=3489&lang=1>. Acesso em: 27 de março. 2008.

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