

Internacionalização em Jogos de Empresas: Um estudo aplicado sobre os efeitos da exportação no desempenho

Rhaíssa Maria Lemos

(Graduanda em Administração/UFF) e-mail: rhaissalemos@id.uff.br

Diego Carvalho Alves

(Graduando em Administração/UFF) e-mail: diegocarvalhosgt@hotmail.com

Resumo

O presente artigo possui como objetivo analisar o desempenho da empresa simulada em momentos distintos, expondo um cenário onde a organização começa a ter dificuldades em escoar seu estoque, por consequência da saturação da demanda no mercado interno e dos preços elevados. Foi realizado um estudo de caso qualitativo, que possui como problema de pesquisa a questão da internacionalização gerar ou não benefícios no desempenho de uma empresa simulada. No momento em que a exportação se torna uma das saídas para aumentar o resultado da empresa, foi criada uma possibilidade de vender o seu estoque no mercado interno com uma menor margem líquida unitária e de ampliar sua participação no mercado externo. Como conclusão, os custos da exportação são evidentemente altos, entretanto, auxilia na estratégia de reduzir os estoques e aumenta o faturamento. Porém, a internacionalização a curto-prazo não gerou impactos expressivos, pois é um processo de longo prazo.

Palavras-chave: LAGOS; Internacionalização; Uppsala; Exportação.

1. Introdução

A cada dia as disputas por conquistas de fatia de mercado tornam-se mais intensas e necessárias, principalmente no setor de eletroeletrônicos. Por vezes a demanda interna é plenamente atendida e essas empresas decidem ampliar sua distribuição e/ou fabricação para países estrangeiros. O presente artigo tem como tema a exportação nas empresas simuladas e busca compreender os impactos da decisão de exportação sobre o desempenho de uma empresa no laboratório de gestão simulado. Pretende explicar se a internacionalização pode ser vista como um diferencial competitivo no ambiente do laboratório de gestão simulada de empresas.

Segundo as informações obtidas por notícias veiculadas em uma emissora brasileira, (G1, 2006), as exportações de aparelhos elétricos e eletrônicos foram as que tiveram maior crescimento: quase 60%. O país da soja e do minério de ferro tenta ser reconhecido também por produtos mais sofisticados. O maior destaque das vendas de eletrônicos para o exterior é, disparado, o telefone celular. A febre de consumo aqui transformou o país em uma plataforma de exportação. O Brasil faturou com celular o dobro do que com as vendas do tradicional suco de laranja. Foram mais de US\$ 2 bilhões. Um crescimento de 222%, segundo a Associação da Indústria de Eletroeletrônicos. A produção é concentrada no

Amazonas e em São Paulo. Metade vai para a América Latina, Estados Unidos e União Européia. O restante fica no mercado interno.

2. Fundamentação Teórica

A estratégia pode ser definida, em seu significado primário, é a arte de conduzir as operações militares. Entretanto, de forma mais generalizada a estratégia pode ser descrita como um plano selecionado através do qual se prevê alcançar um determinado estado futuro.

De acordo com Porter apud Montgomery e Porter (1998:237) a estratégia corporativa é o plano geral de uma empresa diversificada, a qual tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócio (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial).

Uma das ferramentas de estratégia é a matriz de crescimento de Ansoff que é um modelo utilizado para determinar oportunidades de crescimento de unidades de negócio. Os quadrantes que compõem a matriz são as estratégias de: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. A empresa que pretende entrar em um mercado novo e com um produto já existente, deve utilizar-se da técnica de desenvolvimento de mercado, podendo utilizar da internacionalização para alcançar tal objetivo.

Segundo Erramilli e Rao (1990), inúmeros fatores contribuem para o modo de entrada em mercados internacionais, tais como: características da empresa, do produto, do ambiente externo e o conhecimento e percepção do risco dos investidores.

De acordo com Carlson (1975), independentemente da internacionalização ocorrer através de investimento direto estrangeiro, as exportações ocorrem devido ao seu crescimento e visualização de oportunidades em novos mercados, seja pelo fato de saturação do mercado nacional ou pela visualização de novos campos de atuação e oportunidades de expansão em outros países.

A respeito do processo de internacionalização, Johanson e Vahlne (1977) dizem que ele é gradual e contínuo, devido ao fato da grande incerteza e até pelo desconhecimento das informações adquiridas no novo mercado a ser explorado; também pelas constantes mudanças que podem provocar problemas e a existência de muitas oportunidades que poderão ser melhor compreendidas e mapeadas, assim criando uma necessidade de constantes ajustes. Ainda merece destaque a importância de levar em consideração aspectos endógenos do novo ambiente como o idioma e a cultura, pois isso interferirá nas operações a serem realizadas. A penetração ocorreria inicialmente em países de mercados parecidos, ou geograficamente próximos, e com o tempo e a aquisição de experiência novos e mais distantes mercados seriam explorados. Assim, seria um processo de longo prazo, partindo gradualmente de um nível mais baixo para um nível mais elevado de complexidade.

Hymer (1960) enfatiza sobre a importância da gestão dos custos que devem ser considerados na internacionalização, pois os mesmos são preponderantes para o sucesso e a eficácia deste processo. Entre esses custos constam os custos para obtenção de informação sobre o país que a empresa pretende se inserir, as barreiras de entrada e resistências, além dos riscos envolvidos com a flutuação cambial e instabilidades econômicas.

2.1 Tipos de internacionalização

O fenômeno da internacionalização das empresas é estudado por diversas teorias, mas existem duas correntes que ganham destaque: a comportamentalista e a econômica. A vertente comportamentalista traz a firma para o centro da questão e um de seus expoentes é a

Escola de Uppsala. A vertente econômica faz uso de análises macroeconômicas para compreender as decisões de investimentos das organizações e uma das mais importantes abordagens é a eclética de Dunning (1988).

Uma das hipóteses dessa escola é que a firma se internacionaliza por decorrência de seu crescimento. A procura por novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, acontece quando este já está saturado o que leva a uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma (HEMAIS e HILAL, 2002). A incerteza quanto aos mercados estrangeiros está associada com a distância psicológica ou psíquica, ou seja quanto maior a diferença entre o país estrangeiro e o país de origem, maior o nível de incerteza. Assim, a distância psíquica pode ser descrita como a totalidade dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países. (HEMAIS e HILAL, 2002; O'GRADY e LANE, 1996).

Os estudos da escola de Uppsala iniciaram-se em 1960, um dos primeiros conceitos definidos por esta linha teórica é o que diz respeito à distância psíquica. Segundo Johanson e Vahlne (2003), distância psíquica é a soma de fatores tais como a diferença entre língua, educação, práticas legais e de negócios, cultura etc., que interferem no fluxo de informações entre mercados. As empresas tendem a fazer negócios, inicialmente, com mercados de menor distância psíquica, para só depois ingressar em outros mercados. Isto porque a falta de conhecimento do mercado é um fator que pesa no processo decisório de investir no exterior. Assim, o aspecto gradual do modelo de Uppsala diz respeito à necessidade que a firma tem de diminuir esta distância psíquica.

Essa teoria diz basicamente que a internacionalização ocorre de forma gradual, por etapas evolutivas que acarretam em um empenho maior de recursos a cada etapa vencida (ALEM, CAVALCANTI, 2005). Assim, ela se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados, e o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. Na escolha do destino da internacionalização considera-se o tamanho do mercado potencial e a menor "distância psíquica" em relação ao mercado doméstico. A internacionalização é considerada como um processo gradual de aquisição de conhecimento sobre o mercado externo com base no aprendizado resultante da experiência e do conhecimento. As etapas podem ser assim brevemente descritas: inicialmente é feita uma exploração dos principais mercados domésticos, após um certo período iniciam a exportar, depois fazem acordos com representantes de vendas locais, em seguida instalam subsidiárias de vendas e por fim, algumas chegam e instalam fábricas próprias no país estrangeiro. Essas etapas são regidas por um mecanismo único, que diz respeito ao fato de que as firmas desenvolvem conhecimento quando operam em determinado mercado, o que permite à empresa avaliar novas oportunidades de negócios e, conseqüentemente, ampliar seu nível de comprometimento com o mercado. O principal meio de entrada observado nas empresas suecas, era a exportação, raramente utilizavam como estratégia inicial a instalação de subsidiárias.

Alguns pesquisadores, como Johanson e Vahlne, perceberam que o modelo de Uppsala tem uma capacidade explanatória maior nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Por ter uma característica mais comportamental, esse modelo se aplicaria melhor em empresas menos experientes.

Outra abordagem associada à internacionalização de empresas é a Teoria dos Custos de Transação, desenvolvida no final da década de 70 e tem como principal referência Williamsom (1971,1975), embora tenha sido enunciada em 1937 por Ronald Coase. Os custos de transação referem-se aos dispêndios de obter informações, negociar, estabelecer e garantir o cumprimento de contratos. Ou seja, desde que a empresa decide explorar o mercado estrangeiro da sua forma menos complexa, ou seja, por meio da exportação, ela

enfrenta custos, sejam associados à busca da informação ou ao cumprimento de contratos. São chamados custos de transação.. Quanto maior o custo na busca de informação, menores os problemas decorrentes do fechamento de um contrato e vice-versa.

Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, como através de uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida, surgem novos custos - os chamados custos de internacionalização, relacionados à obtenção de melhor conhecimento do mercado: construção da empresa no exterior; controle e coordenação das atividades; flexibilidade e reversibilidade dos investimentos. Quando esses custos forem maiores que os de transação, a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. Logo, a decisão da empresa em incrementar suas formas de internacionalização passa pelos trade-offs dos custos de transação e internacionalização. Porém, considerar apenas esses custos não é o bastante para decidir a melhor forma de ingresso e atuação no estrangeiro. Devem ser levados em conta ainda os aspectos da localização, que incluem custos de transporte e transação; da estratégia da empresa: centralização versus dispersão das atividades; e da concorrência em cada mercado estrangeiro.

A dinâmica dos custos de transação muda com a evolução tecnológica. Dunning & Wymbs (2003) defendem que a Internet contribui para a redução da assimetria de informação e da racionalidade limitada. Sobre a primeira, a tecnologia de informação ampliou a quantidade de informações disponíveis para os agentes; e quanto à última, a permitiu que um grande número de informações relevantes pudesse ser obtido, processado e transmitido num curtíssimo espaço de tempo. Além de seu caráter informativo, a Internet atuou significativamente junto à comunicação, permitindo reduzir custos de coordenação tanto interiores à firma quanto entre as organizações. Afeta, assim, os custos de transação, com impacto relevante sobre as estratégias de internacionalização de empresas.

3. Metodologia

Foi realizado um estudo de caso, através de uma pesquisa exploratória e qualitativa. Os dados foram coletados através dos relatórios das rodadas do jogo de empresas, entre as rodadas do segundo ano de simulação – quinto a oitavo trimestre simulado, e foram analisados objetivamente. A empresa estudada foi a Alfatec, do ramo de atacado. Para que a exportação fosse realizada era necessário preencher um formulário de exportação e o simulador não permite que os produtos em estoque sejam exportados. Os custos de exportação eram estipulados em 15% sobre o preço de compra do produto e os mercados disponíveis para a exportação e seus respectivos preços e demandas eram:

Tabela 1: Gastos Logísticos

Mercados	Demanda	Preço
África e América do Sul	Baixa	250000
América do Norte	Média	500000
Europa	Alta	1000000
Ásia	Muito Alta	1500000

Os dados de ômega das rodadas do quinto ao oitavo trimestre foram compilados na tabela 1, disponibilizada a seguir:

Tabela 2: Relatório de Custos/Faturamento do Produto Ômega
Relatório de Custos/Faturamento do Produto Ômega
nos 4 períodos do 2º ano da empresa ALFATEC

PERIODO	2014-1/Brasil	2014-2/Brasil	2014-3/Brasil
Quantidade comprada	8 595	20 000	10 960
Quantidade em estoque			11 704
Custo de compra unitário	2 095	2 095	2 095
Custo de compra total	18 006 520	41 900 000	22 961 200
Qtde Venda/Mercados	7431	9460	14 767
Logística	646 497	794 640	1 240 428
Custo com./Unidade	145,191	137,381	133,715
Preço de Venda/Mercados	2 900	2 800	2 800
Margem Bruta/Unidade	659,81	567,62	571,28
Margem líquida unitária	333,881	507,851	465,879
Margem Líquida total	2 481 069	4 804 270	6 879 635
Faturamento	21 549 900	26 488 000	41 347 600
Custo de prod. (% Fatur.)	72,00%	75,00%	75,00%
Custo comercial (% Fatur.)	5,00%	5,00%	5,00%
Margem Bruta (% Fatur.)	23,00%	20,00%	20,00%
Margem Líquida (% Fatur.)	12,00%	18,00%	17,00%
PERIODO	2014-3/USA	2014-4/Brasil	2014-4/USA
Quantidade comprada	10 750		31 920
Quantidade em estoque		7 897	
Custo de compra unitário	2 438		2 095
Custo de compra total	26 208 500		66 872 400
Qtd Venda/Mercados	10 750		31 920
Logística	5 192 250		15 417 360
Custo com./Unidade	525,111		25,586
Preço de Venda/Mercados	3 220		3 220
Margem Bruta/Unidade	256,89		1 099,41
Margem líquida unitária	156,066		668,814
Margem líquida unitária	1 677 709		21 348 542
Faturamento	34 615 000		102 782 400
Custo de prod. (% Fatur.)	76,00%		65,00%
Custo comercial (% Fatur.)	16,00%		1,00%
Margem Bruta (% Fatur.)	8,00%		34,00%
Margem Líquida (% Fatur.)	5,00%		21,00%

Os dados das rodadas do sétimo e do oitavo trimestre foram compilados na tabela 3, logo abaixo:

Tabela 3: Relatório de Custos/Faturamento do Produto Beta
Relatório de Custos/Faturamento do Produto Beta

nos 2 últimos períodos do 2º ano da empresa ALFATEC			
PERÍODO	2014-3/Brasil	2014-4/Brasil	2014-4/USA
Quantidade comprada	30 000	0	22 541
Quantidade em estoque	0	13 835	
Custo de compra unitário	1 717		1 550
Custo de compra total	51 510 000		34 938 550
Qtd Venda/Mercados	16 165	13 835	22 541
Logística	1 076 589	859 153	8 114 760
Custo com./Unidade	95,142	86,523	27,709
Preço de Venda/Mercados	2 220	2 070	2 400
Margem Bruta/Unidade	407,86	266,48	822,29
Margem líquida unitária	319,433	-10,332	501,349
Margem Líquida total	5 163 634	-142944	11 300 907
Faturamento	35 886 300	28 638 450	54 098 400
Custo de prod. (% Fatur.)	77,00%	83,00%	65,00%
Custo comercial (% Fatur.)	4,00%	4,00%	1,00%
Margem Bruta (% Fatur.)	18,00%	13,00%	34,00%
Margem Líquida (% Fatur.)	14,00%	0,00%	21,00%

Analisando a tabela 2, nota-se que da primeira para segunda rodada o valor de venda de Omega diminuiu de 2900 para 2800 e ainda assim permaneceram 11704 unidades em estoque. No quarto período não houve demanda suficiente para que o estoque de 7897 unidades de Omega, ofertados ao mercado ao valor de 2800 fossem vendidos no Brasil.

O custo de compra por unidade para exportação foi 294% maior que o custo para o produto vendido no Brasil na terceira rodada, e a margem líquida unitária é 67% menor no produto exportado. A margem líquida unitária comparando o terceiro período de vendas do produto Omega no Brasil, com as vendas para os Estados Unidos da América diminuiu 76%, já se a comparação for feita entre o terceiro período de vendas para os Estados Unidos da América com o quarto período de vendas para o mesmo mercado, a margem líquida unitária sobe 328%, especificamente no produto omega a margem líquida unitária foi de 5% no terceiro período para 21% no quarto período.

Os custos logísticos são de 3% no Brasil e de 15% nos Estados Unidos. Já os da rodada 8 foram de 15.447.361 para omega e de 8.114.760 para Beta.

Todo o estoque de Omega que foi destinado à exportação para os Estados Unidos da América foi vendido no quarto período, tendo o faturamento do terceiro e quarto período somados uma superioridade de 448% em relação a soma do faturamento do primeiro e segundo período de vendas de Omega, onde não houve exportação.

Analisando a tabela 3 acima, se notou que das 30000 unidades de Beta que foram colocadas à venda no mercado interno ao valor de 2220 a unidade, somente 16165 foram vendidas no terceiro período, para que os mesmos fossem vendidos no quarto período, houve uma redução de 7% no preço. Com isso a margem líquida no quarto período para o mercado interno foi negativa.

Como o mercado interno estava com muito estoque, o custo unitário de Beta para o quarto período foi 10% menor em relação ao terceiro período o que possibilitou uma maior geração de valor visto que todas as 22541 unidades de beta ofertados para os Estados Unidos da América foram vendidos, tendo o faturamento total aumentado em 130% em relação ao terceiro período onde não houve exportação do produto Beta.

Na sétima rodada a demanda potencial de Omega nos Estados Unidos da América era de 160.000, enquanto que no Brasil a demanda era de 142.848 e as demandas atendidas respectivamente para esses mercados foram de 6,72%, e 10,34%. Contudo, na oitava rodada quando se exportou o produto Omega e Beta, a demanda potencial nos Estados Unidos da América foi de 187.200 de Omega e 200.000 de beta, enquanto que no Brasil foi de 203 400 de Omega e 158 848 de Beta. As demandas atendidas na referida rodada foram de 17,05% de Omega nos Estados Unidos da América, 0% de Omega no Brasil, 11,27% de Beta nos Estados Unidos da América e de 8,71% de beta no Brasil.

4. Considerações Finais

A estratégia de destinar parte das vendas para o mercado interno e parte para o mercado externo possibilita que a empresa aumente sua carteira de clientes, logo corre menos riscos uma vez que será menos dependente das alterações econômicas em mercados isolados. A diversificação de mercado permite reduzir a sazonalidade de alguns produtos, não dependendo somente da demanda interna e evitando ter que concorrer com estratégias de menores preços. Observamos que os custos com a exportação são mais elevados, entretanto, há uma maior rentabilidade, uma vez que existe uma maior possibilidade de vender a preços mais elevados e em maiores quantidades. A demanda potencial de ambos os mercados eram semelhantes, porém a atratividade no mercado externo era maior do que no mercado interno.

Por fim, é importante ressaltar que o número de exportações realizado foi pequeno e não houve tempo de analisar os efeitos a longo prazo, que seria o mais adequado. Percebeu-se que a empresa analisada estava no primeiro grau da teoria uppsala, e posteriormente poderíamos crescer e reduzir os custos, chegando até mesmo a ser uma multinacional, mas para isso precisaria de uma quantidade muito maior de produtos o que poderia ser resolvido através de uma aliança com empresas nacionais dispostas a produzirem em larga escala a preços competitivos, ou a realização de uma integração vertical a montante, como exemplo uma subsidiária no exterior.

5. Referências:

- ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, pp. 43-76, 2005.
- BORINI, F. M.; RIBEIRO, F. C. F.; COELHO F. P.; PROENÇA E.R. O Prisma da Internacionalização: Um Estudo De Caso. **FACES Journal – Revista de Administração**. Belo Horizonte. v. 5 , n. 3 , p. 42-55 . set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/facesp/article/view/81/78>>. Acesso em: 12 dez. 2013.
- CARLSON, C., How foreign is foreign trade: a problem in international business research – *Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum*, 1975.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*. Autumn, 1988.
- DUNNING, John H.; WYMBBS, Cliff. The challenge of electronic markets for international business theory. In: CANTWELL, John; NARULA, Rajneesh. *International Business and the Eclectic Paradigm*. New York: Routledge, 2003.
- ERRAMILI, M.K.; RAO, C.P. Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach, in: *Journal of Marketing*, 19993
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HILAL A.; HEMAIS C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAE-eletrônica*. V. 7, n. 1, 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000100006&script=sci_arttext>. Acesso em 13/12/2013
- HYMER. S. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, pp. 23-32, 1977.
- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia. A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- O'GRADY, S.; LANE, H.W. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, pp. 22-29, 1996.
- Reportagem G1: **Exportação de produtos eletro-eletrônicos brasileiros aumenta 60%**. 30/01/06 Disponível em: <<http://g1.globo.com/bomdiabrasil/0,,MUL815504-16020,00-EXPORTACAO+DE+PRODUTOS+ELETROELETRONICOS+BRASILEIROS+AUMEN TA.html>> Acesso em: 12 dez. 2013.
- SACRAMENTO, I; ALMEIDA, V.C.de; SILVA, M.S.M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, A.da (Org.). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.